การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

ปริญญานิพนธ์

ของ

วรรณดี เกตแก้ว

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2552

การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

ปริญญานิพนธ์

ของ

วรรณดี เกตแก้ว

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2552

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

บทคัดย่อ

ของ

วรรณดี เกตแก้ว

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2552

วรรณดี เกตแก้ว. (2552). *การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสวงศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ และ 2) วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มี 2 ด้านคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ประชากรได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ ปีการศึกษา 2551 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ จำนวน 370 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นชนิดสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ จำนวน 70 ข้อ เป็นการถามระดับคุณลักษณะที่มีตามการรับรู้ตนเองของผู้บริหาร ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบลิค-เอิร์ท ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สกัดปัจจัยเพื่อพิจารณาจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและใช้วิธีการหมุนแกนแบบตั้งฉากด้วยวิธีแวริแมกซ์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่เป็นสมาชิกในประชากรที่ได้รับการพิจารณาจากเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 6 เขตโดยใช้เกณฑ์อิงกลุ่มบนพื้นฐานคุณสมบัติด้านความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา จัดเป็นผู้นำสตรีกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ กลุ่มละ 5 คนในแต่ละเขตรวมทั้งสิ้น 60 คน เป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำกลุ่มละ 30 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามซึ่งพัฒนามาจากผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเชิงประเมินเกี่ยวกับความสอดคล้องของคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ จำนวน 41 ข้อ ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแบบลิค-เอิร์ท ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบค่า t ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ หลังการหมุนแกนพบว่าองค์ประกอบทั้ง 6 ประกอบกัน

สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้งหมดได้ร้อยละ 58.160 โดยองค์ประกอบที่ 1 ถึง 6 มีค่าไอเกน เท่ากับ 6.329, 4.022, 3.718, 3.494, 3.409 และ 2.874 ตามลำดับดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 11 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .645 - .791 2) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .543 - .775 3) องค์ประกอบด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .543 - .788 4) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .583 - .767 5) องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .548 - .708 และ 6) องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 4 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .705 - .867

2. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีสูงกว่าผู้นำสตรีกลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า มีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ 10) การยึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน และ 12) การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

Wandee Ketkaew. (2009). *A Study of Characteristic Factors of Woman Education Leaders in the South*. Dissertation, Ed.D. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Asst. Prof. Dr. Phairojana Klinkularb, Prof. Dr.Sermsak Wisalaporn, Assoc. Prof. Dr. Thasana Swaengsakdi.

The purposes of this research were 1) to study the factors of characteristics of woman education leaders in the South and 2) to analyze the characteristics of those women education leaders in the mentioned region that resulted on success in school administration. The leadership characteristics covered 2 aspects of personal characteristics and leadership attributes.

To study the factors of characteristics of woman education leaders in the South, the population were woman school directors in the mentioned region during the academic year of 2008. The sample were derived by proportionate stratified sampling at the amount of 370. The instruments for data collecting was Likert – type questionnaire of five point scales. The questionnaire of seventy items was to find out the characteristics of woman education leaders as perceived by themselves. The analysis of data employed exploratory factor analysis via principle component analysis and orthogonal rotation with varimax processed through statistical packaged program.

To analyze the characteristics that resulted on success in school administration of those women education leaders in the South, the sample were woman school directors within the population who passed norm- referenced on the capability of school administration set by the six educational service areas in the South. This group was divided into the high and the low with five of each in each educational service area. Therefore, each group of the high and the low had thirty members that made sixty altogether. The questionnaire was developed from the leadership characteristic variables from the initial analysis covered 6 factors of leadership characteristics with forty- one items. It was an evaluative opinion questionnaire to convince the corresponding between the respondents themselves characteristics and the leadership characteristics of woman education leaders in the region. The data analysis employed t- test processed through statistical packaged program.

The findings revealed as follows:

1. Out of seventy items under study, it was found from exploratory factor analysis that there were 6 factors of leadership characteristics with 41 indicators considered

practically significant with loadings exceed .50. After axis rotation orthogonally, it was found that all of 6 factors achieved 58.160 cumulative percentage of total variance. Their eigenvalues from the first to the sixth were 6.329, 4.022, 3.718, 3.494, 3.409 and 2.874 with matched to the following factors respectively. 1) Collaborative leadership consisted of 11 indicators with factor loadings ranged from .645 to .791. 2) Instructional leadership consisted of 7 indicators with factor loadings ranged from .543 to .775. 3) Caring thinking consisted of 6 indicators with factor loadings ranged from .543 to .788. 4) Transformational leadership consisted of 6 indicators with factor loadings ranged from .583 to .767. 5) Self - development consisted of 7 indicators with factor loadings ranged from .548 to .708. and 6) Personality consisted of 4 indicators with factor loadings ranged from .705 to .867.

2. The analysis of characteristics that resulted on success in school administration of those woman education leaders in the mentioned region by justifying the characteristics the high achievers showed statistically significant difference at .05 level from the low, it showed that there were 12 indicators by which the high was greater than the low. There were; 1) extending autonomy to teachers; 2) searching for knowledge from proven programs or practices in teaching; 3) modeling on teaching; 4) giving performance feedback to teachers for teaching improvement; 5) conducting conference with teacher to exchange point of view after classroom observation; 6) reveal self- confidence at work to convince subordinates; 7) having charismatic personality to enhance subordinates; 8) pointing out direction and school goal so that the subordinates thoroughly understand and aware of; 9) attending seminars of course study on professional development organized by any institutions; 10) having role model in working; 11) seeking performance feedback from highly experienced and successful person; 12) being determinant to achieve work goal.

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ราชบัณฑิต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และรองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสวงศักดิ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้คำชี้แนะ แนวทางแก้ปัญหาต่างๆ ตลอดการดำเนินการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาของท่านอาจารย์ ด้วยความสำนึกในความเมตตากรุณา จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง มา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบูลย์ อ่อนมั่ง ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ พร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา และกรรมการบริหารหลักสูตรระดับดุษฎีบัณฑิตทุกท่าน ตลอดจนบูรพคณาจารย์ทั้งหลายที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้จนกระทั่งผู้วิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการวิจัยได้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาเข้าร่วมกลุ่มสนทนาจนสามารถนำแนวคิดไปพัฒนาเครื่องมือให้สมบูรณ์มากขึ้น ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ จนสามารถนำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้ทุกท่านที่ให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกต่างๆ อันเป็นประโยชน์ในการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ คุณวรชัย ปานนิตยพงศ์ คุณรวีวรรณ กลิ่นหอม และคุณอิทธิฤทธิ์ เกกินะ ที่เป็นกำลังสำคัญในการประสาน งาน และช่วยเก็บข้อมูลจนลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณครอบครัวที่อบอุ่นของผู้วิจัย ตลอดจนเพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนจนผู้วิจัยมีกำลังใจอย่างเต็มเปี่ยมในการทำวิจัยครั้งนี้

วรรณดี เกตแก้ว

สารบัญ

บทที่ **หน้า**

1 บทนำ

ภูมิหลัง..... 1
คำถามการวิจัย..... 5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 5
ความสำคัญของการวิจัย..... 6
ขอบเขตของการวิจัย..... 6
กรอบแนวคิดของการวิจัย..... 7
นิยามศัพท์เฉพาะ..... 12

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับสตรีในการบริหาร..... 15
ความแตกต่างระหว่างเพศและเพศภาวะ (sex and gender)..... 15
ความแตกต่างทางเพศและเพศภาวะในการบริหารจัดการ..... 17
ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการในบริบททางธุรกิจ 18
ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการในบริบทการศึกษา 23
คุณลักษณะและความคาดหวังทางสังคมของความเป็นชายและหญิง..... 25
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างของผู้นำสตรี..... 26
ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคของผู้นำสตรี..... 28
คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 29
คุณลักษณะส่วนบุคคล..... 32
บุคลิกภาพ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 32
การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 50
คุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ..... 56
การพัฒนาตนเองและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 56
ความเป็นผู้นำทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 77
ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 94
ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 107
บริบทภาคใต้..... 117
สภาพโดยทั่วไป..... 117
ความเชื่อ ค่านิยมและบุคลิกภาพของคนภาคใต้..... 118
เขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้..... 123

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การกำหนดคุณลักษณะผู้นำของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้..... 132
การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้..... 132
การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา..... 141
การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ..... 143

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้นำสตรีทางการศึกษาใน
ภาคใต้..... 144
ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูล..... 144
ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์..... 150
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ..... 151
ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา..... 157

5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

วิธีการดำเนินการวิจัย..... 164
สรุปผลการวิจัย..... 165
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้นำสตรี
ทางการศึกษาในภาคใต้..... 165
ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้
ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา..... 167
อภิปรายผลการวิจัย..... 168
ข้อเสนอแนะ..... 178
ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้..... 178
ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป..... 179

บรรณานุกรม 181

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก ค่าสถิติแสดงดัชนี CVI ความเชื่อมั่นและอำนาจจำแนก
ของข้อคำถาม..... 213
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ..... 219
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ..... 222

ประวัติย่อผู้วิจัย 228

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านบุคลิกภาพ..... 49
2 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา..... 55
3 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมการพัฒนาตนเอง..... 76
4 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ..... 93
5 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ..... 107
6 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ..... 116
7 เขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการปี 2546..... 123
8 เขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้ที่มีการปรับปรุงตามประกาศกระทรวง
ศึกษาธิการปี 2550..... 125
9 เขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้ที่มีการปรับปรุงตามประกาศกระทรวง
ศึกษาธิการปี 2551..... 127
10 บัญชีประชากร..... 136
11 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้..... 138
12 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 145
13 ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปรคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ 146
14 ผลการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูล..... 150
15 ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวนและร้อยละสะสมของความแปรปรวน
แต่ละองค์ประกอบ..... 152
16 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบ
ร่วมมือ..... 153
17 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำ
ทางวิชาการ..... 154
18 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านการเอาใจเขา
มาใส่ใจเรา..... 155
19 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบ
เปลี่ยนสภาพ..... 155
20 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง.... 156

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

21 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ..... 157
22 ข้อมูลพื้นฐานของผู้นำสตรีกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ..... 158
23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทีเปรียบเทียบระหว่างผู้นำสตรี
กลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ..... 159

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีผลการศึกษาวิจัยจำนวนมากที่บ่งชี้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จในการจัดการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ ทักษะในการบริหารงาน และความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ โดยในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมามีนักวิจัยได้กล่าวถึงและได้พิสูจน์ยืนยันว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีความเชื่อมโยงกับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Murphy. 1997: 24-26) ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของความเป็นผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการของสถานศึกษาในทุกระดับ และเป็นสิ่งที่ทุกองค์การปรารถนา โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาของประเทศ เพราะเป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ฉะนั้นภาระหน้าที่หลักของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งคือการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา และยิ่งในบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบันที่ภาระงานของผู้บริหารมีความเครียดและความซับซ้อนมากขึ้น (Fullan. 2000b: 12) ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาจึงเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ถูกคาดหวังให้แสดงภาวะผู้นำ (Hoy; & Miskel. 2005: 374) เนื่องจากผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำมีความสำคัญเปรียบเสมือนสมอเรือ โดยเฉพาะในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผล และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพิ่มสูงขึ้น (Hoy; & Miskel. 2005: 419); (Riley; & MacBeath. 2003: 173) จนมีผู้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นประเด็นเชิงนโยบายเร่งด่วนขององค์การ หรือแม้แต่ว่าภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์องค์การแห่งศตวรรษในอันที่จะพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง โดยเฉพาะในวงการศึกษานั้นภาวะผู้นำกลายเป็นประเด็นสำคัญมากต่อระบบการศึกษาของรัฐอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน (Fullan. 2000a: xix) ; (Kaplan, Owings; & Nunnery. 2005: 16; citing Fullan. 2003) และด้วยนัยแห่งความสำคัญดังกล่าว หน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา และหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของบุคลากรทางการศึกษาจึงได้มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไว้สอดคล้องกันประการหนึ่งคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (คุรุสภา. 2550: online); (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2550: 7) ซึ่งสื่อให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารมากกว่าที่จะเป็นโดยหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้ง

ในบริบทสังคมโดยทั่วไปตั้งแต่อดีตจนปัจจุบันแม้ในประเทศที่พัฒนาแล้วหรือประเทศที่กำลังพัฒนา อัตราส่วนการเป็นผู้นำระดับสูง ผู้นำในวงการศึกษาและวงการอื่นๆ ผู้ชายมีแนวโน้มมีสัดส่วนมากกว่าสตรี แม้จะมีหลักฐานในปัจจุบันที่แสดงให้เห็นจำนวนสตรีที่เพิ่มมากขึ้นในตำแหน่งผู้นำ แต่ก็มีคำกล่าวจากนักวิชาการหลายๆ ท่านว่าตำแหน่งผู้นำทางการศึกษายังคงเป็นตำแหน่งที่สงวนไว้สำหรับเพศชาย (Coleman. 2003: 36); (Pounder; & Coleman. 2002: 123) ซึ่งผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวได้ตั้งข้อสังเกตไว้อย่างน่าสนใจว่าอาจเป็นเพราะการที่สังคมกำหนดบทบาทเพศภาวะระหว่างหญิงชายต่างกันอันเนื่องมาจากพื้นฐานทางธรรมชาติด้านสรีระที่ต่างกัน พื้นฐานด้านความเชื่อวัฒนธรรม ปทัสฐานทางสังคม หรือจากการแบ่งงานกันทำระหว่างเพศภายในครอบครัวมีความหมายเกี่ยวพันไปถึงโอกาสที่บุคคลแต่ละเพศสามารถเข้าถึง ได้ใช้ และควบคุมทรัพยากรต่างๆ เพราะมีสิทธิ มีอำนาจ มีความรับผิดชอบ ซึ่งบทบาทเพศที่สังคมกำหนดดังกล่าวส่งผลกระทบอย่างมากต่อสถานภาพของสตรีและชายในสังคมนั้นๆ (ภัสสร ลิมานนท์. 2544. 5-16) และส่งผลต่อการกำหนดตำแหน่งในสังคมไปโดยปริยาย แม้ในวงการศึกษาก็เช่นกัน สตรีมักถูกจัดให้เข้าสู่ตำแหน่งที่คิดว่าเหมาะสมกับความเป็นหญิง เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรือต้องทำงานที่อาศัยความละเอียดรอบคอบ เช่นเลขานุการ ครู เป็นต้น โดยตำแหน่งที่สูงกว่ามักถูกสงวนไว้สำหรับผู้ชาย (van Engen; et al. 2001: 581); (Cubillo; & Brown. 2003: 279) สิ่งเหล่านี้หล่อหลอมความคิด ความเชื่อ ของคนในสังคมในลักษณะที่ว่าชายมีความเหนือกว่าสตรี และยังคงมีอิทธิพลถึงปัจจุบัน กลายเป็นอุปสรรคที่มองไม่เห็นที่เรียกว่าเพดานแก้ว (glass ceiling) ซึ่งเป็นสิ่งกีดกันไม่ให้สตรีก้าวหน้าในองค์กรตามความสามารถที่ควรจะเป็น ทำให้สตรีส่วนใหญ่ขาดการเข้าถึงอำนาจ (Jones; et al. 2000: 488); (Banks. 2000: 222) ทั้งๆ ที่ในเชิงปริมาณของสตรีนับเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศโดยเฉพาะในวงการศึกษาซึ่งมีปริมาณครูสตรีมากกว่าครึ่งหนึ่ง แต่กลับมีสตรีในตำแหน่งบริหารในอัตราต่ำ (Kowalski. 2003: 307)

อย่างไรก็ตามถึงแม้ในเชิงปริมาณและสัดส่วนของผู้นำสตรีจะมีจำนวนน้อยกว่าผู้ชายค่อนข้างมาก แต่ภายใต้ข้อมูลเชิงปริมาณดังกล่าวยังมีข้อมูลเชิงคุณภาพของผู้นำสตรีที่น่าสนใจอย่างยิ่ง ดังที่เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 2000: 284) ได้ให้ข้อสังเกตว่าแม้มีผู้บริหารสตรีจำนวนน้อยในการเป็นครูใหญ่ แต่กลับปรากฏภาพการเป็นตัวแทนของครูใหญ่สตรีเป็นจำนวนมากในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และยังกล่าวถึงข้อมูลที่ชี้ว่าโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงโดยที่ผู้บริหารเป็นสตรีนั้น มีปรากฏในบทความต่างๆ ทั้งในวารสารภาวะผู้นำทางการศึกษา และวารสารอื่นๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในช่วง 12 ปีหลังนี้ (Sergiovanni; et al. 2004: 168) ซึ่งสะท้อนว่าถึงแม้สัดส่วนที่เพิ่มขึ้นของผู้นำสตรีทางการศึกษาจะยังคงมีน้อยกว่าผู้ชาย แต่สตรีส่วนใหญ่ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่สามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาย้อนเวลาผู้วิจัยพบข้อมูลที่ชี้ว่าในช่วงปี 1970 กว่าๆ เป็นต้นมา การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเกือบจะไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับสตรีเลย (Banks. 2000: 218; citing Bass. 1981) เพิ่งมีปรากฏแรงกระตุ้นเป็นกระแสเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของสตรีและผู้ชายในช่วงปี 1990 เพราะ

งานวิจัยชิ้นใหม่ๆ ที่พยายามจะชี้ชัดว่าแบบภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับบริบทสมัยใหม่ (Eagly; & Carli. 2003: 815) ประกอบกับการปรากฏมีผู้เขียนที่เป็นที่ยอมรับหลายคนที่ถกเถียงกันในประเด็นที่ว่า ชายกับสตรีมีวิธีการนำต่างกัน และแม้กระทั่งว่า วิธีการที่สตรีนำ ซึ่งมีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย การเพิ่มอำนาจ การอุปถัมภ์ นั้นเป็นวิธีการนำในองค์กรที่ควรจะเป็น (Eby. 2004) และเป็นขณะเดียวกันกับการปรากฏมีจำนวนสตรีเพิ่มขึ้นในตำแหน่งบริหารที่เดิมเคยถูกครอบครองและผูกขาดโดยผู้ชาย (Kark. 2004: 160; Baker. 2004: 57) ทำให้นักวิชาการ นักการศึกษา รวมทั้งนักวิจัยให้ความสนใจศึกษาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และนำไปสู่การเพิ่มความสนใจตัวแปรเพศภาวะในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และอิทธิพลของตัวแปรเพศภาวะต่อพฤติกรรมองค์กรโดยเฉพาะประสิทธิผลของการจัดการมากขึ้นด้วย

ด้วยกระแสความสนใจเกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ประกอบกับข้อสงสัยเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการของผู้ชายกับสตรี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำสตรีซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในต่างประเทศ และนำไปสู่ข้อสรุปที่เป็นพื้นฐานแนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ กล่าวคือผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าสตรีและผู้ชายไม่ได้สร้างความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในรูปแบบวิธีการกระทำที่เหมือนกันและมักจะแสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต่างกัน (Stiernberg. 2003: 1-2); (Vilkinas. 2000: 361) ในแง่ของคุณลักษณะผู้นำก็มีงานวิจัยจำนวนมากสนับสนุนแนวคิดที่ว่าชายและสตรีกำหนดคุณค่าคุณลักษณะผู้นำต่างกัน (Valentine; & Godkin. 2000: 118) ข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าวเป็นพื้นฐานในการยอมรับว่าเพศภาวะ (gender) เป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อรูปแบบหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ใช้ในการบริหารจัดการที่ไม่อาจจะละเลยได้ (Rojan; & Krishnan. 2002: 197); (Linstead; et al. 2005: 543); (Littrell; & Nkomo. 2005: 572) ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารของสตรีและการหันมาให้ความสนใจศึกษาความแตกต่างในรูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำทางการศึกษาของชายและสตรีหรือวิธีการที่สตรีและชายใช้ในการจัดการ รวมทั้งความพยายามหาคำตอบของคำถามที่ว่ามีรูปแบบภาวะผู้นำที่แยกความแตกต่างระหว่างผู้นำที่เป็นชายและผู้นำที่เป็นสตรีหรือไม่ (Linstead; et al. 2005: 546); (Kark. 2004: 163)

ทั้งนี้เจตนาสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของสตรีและชายนั้นมิใช่ทำไปเพื่อที่จะกล่าวว่าวิธีใดถูก วิธีใดผิด หรือภาวะผู้นำแบบของสตรีดีกว่าหรือด้อยกว่าภาวะผู้นำแบบของผู้ชายและไม่ได้มุ่งความสนใจไปที่การเปรียบเทียบประสิทธิผล หรือผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรจากการใช้วิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรีหรือผู้บริหารชาย แต่ประเด็นที่สนใจศึกษาคือเพื่อสร้างความเข้าใจว่าชายกับสตรีนั้นอาจมาจากมุมมองที่ต่างกัน การแสดงภาวะผู้นำของชายและสตรีจึงแตกต่างกัน หากไม่เข้าใจความแตกต่างดังกล่าวแล้วอาจไม่สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี (Trinidad; & Normore. 2005: 575; citing Shakeshaft. 1993) และการศึกษาภาวะผู้นำสตรีก็มิใช่ทำเพื่อมุ่งแข่งขันกับผู้ชาย แต่การศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอาจช่วยพัฒนาความพร้อม เสริมทักษะเพื่อร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างประโยชน์สูงสุดให้เกิด

แก่องค์การ นอกจากนี้การตระหนักถึงความแตกต่างทางเพศในการแสดงภาวะผู้นำยังอาจช่วยเพิ่มโอกาสการใช้ประโยชน์จากความเป็นผู้หญิงของผู้นำสตรีเพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมองค์การให้ได้มากที่สุด (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 187-188); (Linstead; et al. 2005: 543)

สำหรับประเทศไทยนั้นได้ให้ความสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับสตรีมากขึ้นเป็นลำดับนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 ซึ่งองค์กรสหประชาชาติได้ประกาศให้ปีนั้นเป็นปีสตรีสากล และรัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี อานันท์ ปันยารชุน ได้ประกาศให้ปี พ.ศ. 2535 เป็นปีสตรีไทย (เสาวพร เมืองแก้ว. 2545: 32) ประเทศไทยยังได้เข้าร่วมประชุมเพื่อบัญญัติปฏิญญาปักกิ่งและแผนความก้าวหน้าของสตรีในปี พ.ศ. 2538 ซึ่งเป็นแผนที่นานาประเทศร่วมกันสร้างและมีการติดตามผลการดำเนินงานด้วย ยิ่งกว่านั้นประเทศไทยได้ลงนามในพิธีสารเลือกรับของอนุสัญญาว่าด้วยการขจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีทุกรูปแบบเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2543 นอกจากนี้ภาครัฐยังได้พยายามผลักดันให้สตรีมีสถานภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานในระดับสำนักที่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับนโยบายสตรี อันได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ (กสส.) และหน่วยงานย่อยๆ ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือหรือสนับสนุนสตรีในประเด็นต่างๆ เช่น กองประสานการพัฒนาฝีมือแรงงานสตรีและเด็ก กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กองพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชน เป็นต้น (สำนักงาน ก.พ. 2549: 7) และจากการให้ความสำคัญประเด็นเกี่ยวกับสตรีดังกล่าวจึงได้มีการกำหนดแผนพัฒนาสตรีไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนาสตรีให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) นั้นมีเป้าประสงค์ให้สตรีได้รับโอกาสในการพัฒนาและเพิ่มพลังในตน มีส่วนร่วมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง การบริหาร และการปกครองอย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ โดยมีเป้าหมายให้สัดส่วนของสตรีในภาคการเมืองและการบริหารเพิ่มขึ้น (แผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10. 2550: online)

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำสตรีในบริบทสังคมไทยเริ่มมีปรากฏเด่นชัดนับแต่ปี 2530 เป็นต้นมา ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวประมาณเกือบ 30 เรื่องโดยประเด็นส่วนใหญ่ที่มีการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีคือ พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ การใช้อำนาจของผู้บริหารสตรี ความพึงพอใจของครูต่อผู้บริหารสตรี เป็นต้น ยังไม่พบการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษา ทั้งๆ ที่ปัจจุบันสตรีก้าวสู่ตำแหน่งบริหารมากขึ้น ซึ่งน่าจะเป็นโอกาสเหมาะในการสังเกตและศึกษาผู้นำสตรีไปพร้อมๆ กับผู้นำชาย (Carli; & Eagly. 2001: 629) ทั้งนี้เพราะการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะเกิดจากการนำจุดเด่นของชายและสตรีมาใช้ประโยชน์ในการบริหารการศึกษาเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างประโยชน์สูงสุดให้เกิดแก่วงการศึกษา และภายใต้ความเชื่อที่ปรากฏเอกสารยืนยันถึงความแตกต่างในการบริหารจัดการระหว่างผู้นำที่เป็นชายและผู้นำสตรี (Shakeshaft. 1987); (Rosener. 1990); (Eagly; & Johnson. 1990); (Bass; & Avolio. 1994b); (Helgesen. 1995);

(Alimo- Metcalfe. 1995); (Kowalski. 2003); (Eagly; et al. 2003) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของผู้นำสตรีทางการศึกษา

สำหรับบริบทที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาคือบริบทภาคใต้ของประเทศไทย สืบเนื่องสืบเนื่องสภาพทางภูมิศาสตร์ ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม หล่อหลอมบุคลิกลักษณะของคนใต้ให้มีลักษณะเฉพาะบางประการที่เด่นชัดจากกลุ่มคนในภาคอื่นๆ เช่น พูดจาโต้ตอบตรงไปตรงมา พึ่งพาตนเอง ใจนักเลง เป็นคนเด็ดขาด รักพวกพ้อง (อมรา ศรีสุชาติ. 2544: 3-4); (ชวน เพชรแก้ว. 2534: 101-103) ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นฐานของการแสดงออกทางพฤติกรรมอันอาจส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่การบริหารจัดการศึกษา จากภูมิหลังและความสำคัญดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ซึ่งในการศึกษาดังกล่าวจะทำให้ได้องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้อันจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อความสำเร็จในการประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นข้อมูลให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้นำสตรีในภาคใต้ได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

คำถามการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้มีลักษณะอย่างไร ประกอบด้วยตัวแปรใดบ้าง

2. คุณลักษณะใดบ้างของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

2. เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

ข้อค้นพบที่ได้เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาดังนี้

1. เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสตรีใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อการประสบความสำเร็จในการประกอบวิชาชีพผู้บริหาร

2. เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในภาคใต้ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

3. เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับผู้นำสตรีทางการศึกษาในบริบทภาคใต้ซึ่งอาจเป็นจุดเริ่มต้นในการหันมาให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีในกลุ่มอื่นๆ หรือผู้นำสตรีทางการศึกษาในบริบทอื่นๆ

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยไว้ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ในปีการศึกษา 2551 จำนวน 415 คน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรี จำนวน 370 คน ได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิชนิดสัดส่วน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสมาชิกของประชากรตามการศึกษาในวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่ได้รับการพิจารณาจาก 6 เขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้เกณฑ์อิงกลุ่มบนพื้นฐานคุณสมบัติด้านความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา จัดเป็นผู้นำสตรีกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ กลุ่มละ 5 คน รวมเขตละ 10 คน โดยแบ่งเป็นผู้นำสตรีกลุ่มสูงจำนวน 30 คน และผู้นำสตรีกลุ่มต่ำจำนวน 30 คน รวมทั้งหมด 60 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ 2 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์แนวคิด และข้อค้นพบจากการศึกษา เอกสาร บทความทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำสตรีทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งเอกสารหรืองานวิจัยที่ศึกษาเฉพาะผู้นำสตรี และเอกสารที่มีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผู้นำสตรีและผู้นำชาย เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดของโคลแมน (Coleman. 2003: 40-41) ซึ่งเป็นอาจารย์อาวุโสแห่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเลสเตอร์ประเทศอังกฤษ (Senior Lecturer, School of Education, University of Leicester) ซึ่งได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ปรากฏเด่นชัด (dominant characteristics) ในการบริหารจัดการและรูปแบบภาวะผู้นำของสตรีจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับสตรีและเอกสารต่างๆ ว่าประกอบด้วยความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และความเป็นผู้นำทางวิชาการ

2. แนวคิดของอี๊กลี่และคนอื่นๆ (Eagly; et al. 2003: 569-591) แห่งภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทอร์น (Northwestern University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้วิเคราะห์อภิมานงานวิจัย 45 เรื่องที่เปรียบเทียบผู้บริหารชายและสตรีในองค์กรทางธุรกิจและองค์กรทางการศึกษาพบว่าผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะเด่นชัดของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

3. แนวคิดของเซอร์จิโอวานนิและคนอื่นๆ (Sergiovanni; et al 2004: 170) ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับสตรีในการบริหารการศึกษาและสรุปว่าในภาพรวมกลุ่มครูใหญ่สตรีมีคุณลักษณะเด่นชัดของความเป็นผู้นำทางวิชาการ

4. แนวคิดของโคลแมน (Coleman. 2000: 13) แห่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเลสเตอร์ ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการของครูใหญ่สตรีระดับมัธยมศึกษาในประเทศอังกฤษและเวลส์จำนวน 670 คนและสรุปว่าครูใหญ่สตรีส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบร่วมมือ และมุ่งเน้นคน

5. แนวคิดของอี๊กลี่และโจฮันเนซเซน- ชมิท (Eagly; & Johannesen- Schmidt. 2001: 782) แห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทอร์น (Northwestern University) ซึ่งได้จากการศึกษาหนังสือเกี่ยวกับประเด็นความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการซึ่งเขียนโดยผู้เชี่ยวชาญที่อาศัยประสบการณ์ส่วนบุคคลในองค์การ รวมทั้งการสำรวจแบบไม่เป็นทางการและการสัมภาษณ์ผู้บริหารและนำเสนอประเด็นหนึ่งที่พบจากการศึกษาเอกสารดังกล่าว คือผู้นำสตรีมีคุณลักษณะผู้นำแบบร่วมมือและมีส่วนร่วมมากกว่า

6. แนวคิดของทรินิแดดและนอร์มอร์ (Trinidad; & Normore. 2005: 574) แห่งภาควิชาภาวะผู้นำทางการศึกษาและการศึกษานโยบาย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟลอริดาอินเตอร์เนชั่นแนล (Department of Education Leadership and Policy Studies, College of Education, Florida International University) ที่ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้นำสตรีใช้ในการบริหารจัดการ

องค์กรทางธุรกิจและองค์กรทางการศึกษาว่าประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและ ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ

7. แนวคิดของพาวเวล และคนอื่นๆ (Powell; et al. 2002: 178) แห่งภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยคอนเนคติกัต (Department of Management, University of Connecticut) ที่ได้สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับแบบฉบับของเพศภาวะ (gender stereotypes) ว่าสตรีมีคุณสมบัติแบบเอาใจเขามาใส่ใจเราสูง

8. แนวคิดของเดอคาซัลและมัลลิแกน (de Casal; & Mulligan. 2004: 26) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียโพลีเทคนิค (California Polytechnic State University) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำและเพศภาวะและสรุปว่าแบบภาวะผู้นำของสตรีมีความเชื่อมโยงกับคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา

9. แนวคิดของอี๊กลี่และโจฮันเนซเซน- ชมิท (Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001: 783) แห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทอร์น (Northwestern University) ที่ให้แนวคิดว่าผู้นำชายและผู้นำสตรีที่มีประสิทธิผลแสดงแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน มีคำศัพท์ 2 คำที่ใช้อธิบายความแตกต่างในวิธีการแสดงบทบาทภาวะผู้นำต่างกันไปตามเพศ ซึ่งเรียกว่า แบบเป็นตัวแทน และแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา ถูกอธิบายว่ามีความเชื่อมโยงกับสตรี ในขณะที่ลักษณะแบบการเป็นตัวแทนถูกอธิบายว่ามีความเชื่อมโยงกับผู้ชาย

10. แนวคิดของเบอร์ดาล (Berdahl. 1996: 23) แห่งภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ที่เออร์บานา-แชมเปน (Department of Psychology, University of Illinois at Urbana-Champaign) ซึ่งได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับเพศภาวะ และได้สรุปเป็นรูปแบบของเพศภาวะและภาวะผู้นำ 2 กลุ่มที่เชื่อมโยงกับความเป็นชายและความเป็นหญิงคือแบบการเป็นตัวแทน และแบบการเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยที่ลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับผู้นำสตรี

11. แนวคิดจากงานวิจัยระดับปริญญาเอกของหยกแก้ว กมลวรเดช (2547) ที่ได้กำหนดให้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบหลักของคุณลักษณะผู้นำของสตรีนักพัฒนา

12. แนวคิดจากงานวิจัยของแคมเพล (Kampel. 2006: 8) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีและพบว่าการพัฒนาตนเองเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประสบความสำเร็จในอาชีพ

13. แนวคิดจากงานวิจัยของ เดอฮวน โกเมซ (de Juan - Gomez. 1999) ที่นำเสนอแนวคิดจากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีว่าผู้นำสตรีใช้กลไกการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูง

จากแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ โดยแบ่งเป็น 2 ด้านหลักๆ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย บุคลิกภาพและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และคุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วยการพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

สำหรับรายละเอียดคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ในการศึกษาครั้งนี้มีดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

บุคลิกภาพ ใช้แนวคิดหลักจากแบบวัดบุคลิกภาพของโฮแกน (Hogan Personality Inventory. 2007) เกี่ยวกับคุณลักษณะบุคลิกภาพด้านความทะเยอทะยาน ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล และการปรับตัว ประกอบกับแนวคิดของไฮด์และคลิง (Hyde;& Kling. 2001) เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีความทะเยอทะยาน แนวคิดของชูลซ์และชูลซ์ (Schultz; & Schultz. 1994) เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีความปราถนาเพื่อความสำเร็จ แนวคิดของคันนิ่งแฮมและคอร์เดโร (Cunningham; & Cordeiro. 2003) เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีความรู้สึกไวระหว่างบุคคล และแนวคิดของ คาร์นีและแฮร์ริแกน (Carney; & Harrigan. 2003) เกี่ยวกับมิติของความรู้สึกไวระหว่างบุคคล แนวคิดของฮิวจซ์และคนอื่นๆ (Hughes; et al. 2006) เกี่ยวกับคุณลักษณะที่บ่งบอกถึงการปรับตัวของบุคคล และแนวคิดของโกลแมน (Goleman. 2000) เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการควบคุมตนเอง ประกอบกับแนวคิดของรอตเตอร์ (Rotter. 1954) แมคคอร์มิคและบาร์เนต (McCormic; & Barnett. 2007) และเซลาร์ท (Selart. 2005) เกี่ยวกับการเชื่ออำนาจตน 2 ประเภทคือการเชื่ออำนาจภายในตนและการเชื่ออำนาจภายนอกตน

การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ใช้แนวคิดหลักของดิวห์และโบโน (Duehr; & Bono. 2006) ที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมบ่งชี้คุณลักษณะของการเอาใจเขามาใส่ใจเรา แนวคิดของเบอร์ดาล (Berdahl. 1996: 23) เกี่ยวกับคุณลักษณะของการเอาใจเขามาใส่ใจเราที่มีความเชื่อมโยงกับสตรี แนวคิดของอี๊กลี่และโจฮันเนซเซน- ชมิท (Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001: 783) แนวคิดของพาวเวลและคนอื่นๆ (Powell; et al. 2002) และแนวคิดของเดอคาซัลและมัลลิแกน (de Casal ; & Mulligan. 2004: 26) เกี่ยวกับคุณลักษณะของการเอาใจเขามาใส่ใจเราของสตรี

2. คุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย การพัฒนาตนเอง พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

การพัฒนาตนเอง ใช้แนวคิดจากข้อค้นพบของแคมเพล (Kampel. 2006) ซึ่งพบกลยุทธ์สำคัญที่สตรีใช้ในการพัฒนาตนเองเพื่อการประสบความสำเร็จทางอาชีพ ประกอบด้วยการสร้างความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย และการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมแบบก้าวหน้า และแนวคิดจากงานวิจัยของเยทส์ (Yates. 2005) ที่ให้ข้อเสนอ แนะว่า การสร้างความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย และการได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพที่มีคุณภาพ เป็นสิ่งจำเป็นซึ่งควร

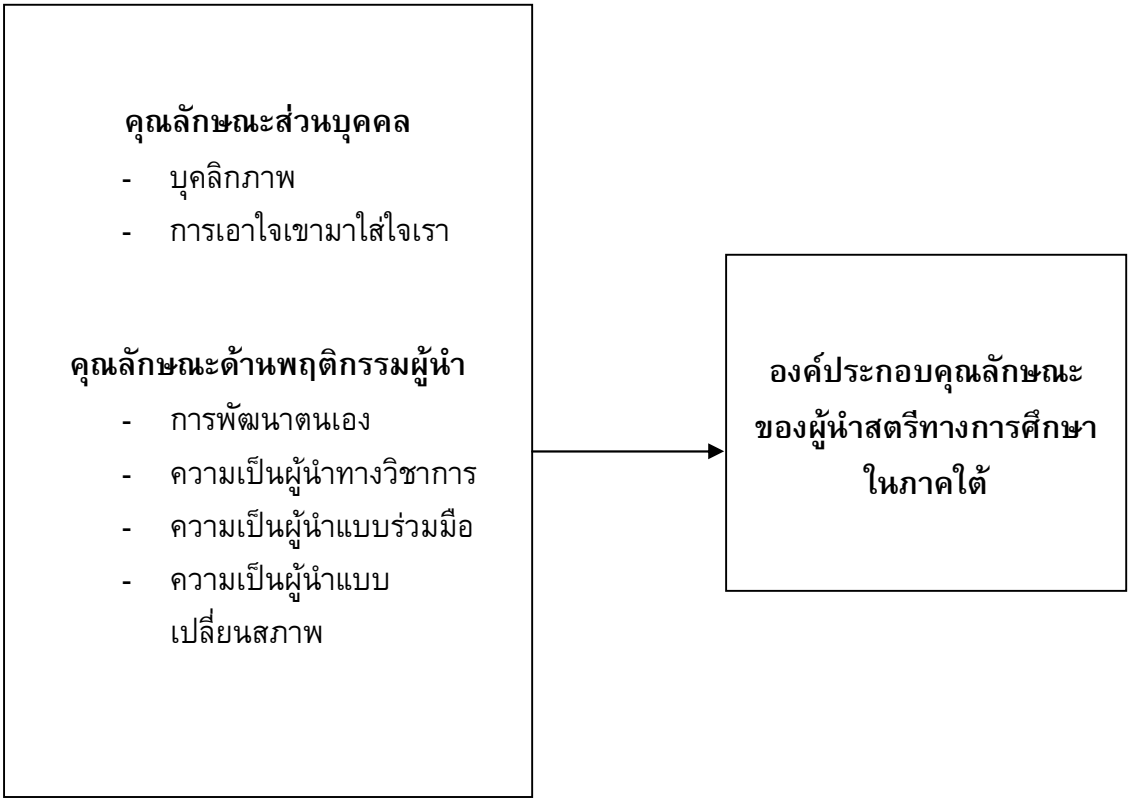
ส่งเสริมและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สตรีคงอยู่ในตำแหน่งผู้นำได้ต่อ และใช้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของระบบพี่เลี้ยงจากงานวิจัยของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และคณะ (2545) แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่หลักของพี่เลี้ยงของเบอร์กและคนอื่นๆ (Burke; et al. 2006) แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการสร้างเครือข่ายของแวน เอมเมอริค (van Emmerik; et al. 2006) เอริช (Ehrich. 1994) และแทรฟเวอซ์และคนอื่นๆ (Travers; et al. 1997) ประกอบกับแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ของฮิวจ์และคนอื่นๆ (Huges; et al. 2006) และเลวิสและ ฟาเกนซัน (Lewis; & Fagenson. 1995)

ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ใช้แนวคิดหลักของเบลซ และเบลซ (Blase; & Blase. 2004) ซึ่งได้นำเสนอองค์ประกอบหลัก 3 ประการของความเป็นผู้นำทางวิชาการประกอบด้วยการจัดประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการสอน การพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมการให้การสะท้อนกลับของครู ประกอบกับแนวคิดของคันนิ่งแฮมและคอร์เดโร (Cunningham; & Cordeiro. 2003) เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ แนวคิดของ ดาร์ลิ่ง- แฮมมอนด์ (Darling- Hammond. 2003) และลูเนนเบอร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg; & Ornstein. 2004) เกี่ยวกับแนวดำเนินการและกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร แนวคิดของไซเบอร์ทและดาวเดลิน (Seibert; & Daudelin. 1999) และแนวคิดของแฟร์เรล (Farrell. 2004) เกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานและการดำเนินการที่สนับสนุน ส่งเสริมการสะท้อนกลับของครู

ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ ใช้การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สะท้อนจิตวิญญาณของความร่วมมือของแวนเกนและฮักซ์แฮม (Vangen; & Huxham. 2003) แนวคิดของแรลิน (Raelin. 2006) เกี่ยวกับมุมมองเชิงปฏิบัติการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมมือ แนวคิดของ เทอร์นนิ่งพอยท์ เนชั่นแนลโปรแกรม (Turning Point National Program, University of Washington. 2007) เกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้นำแบบร่วมมือที่มีประสิทธิผล และสรุปแนวคิดที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ 2 ด้านคือการให้มีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง และการเพิ่มอำนาจ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการให้มีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องของลอว์เลอร์และคนอื่นๆ (Lawler; et al.1998) และแนวคิดของมาร์ชิงตัน (Marchington. 2000) เกี่ยวกับรูปแบบและระดับของการมีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบกับแนวคิดเกี่ยวกับการหลักสำคัญในการเพิ่มอำนาจของบลันชาร์ดและคนอื่นๆ (Blanchard; et al. 1996) และแนวคิดของยูคล์และเลปซิงเกอร์ (Yukl; & Lepsinger. 2004) เกี่ยวกับแนววิธีการสำหรับการเพิ่มอำนาจ

ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ใช้แนวคิดหลักของ แบสและอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994a) ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4 ด้านคือ การมีอิทธิพล การดลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และใช้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของเฮลริเจลและสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 2004) และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2547)

กรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้น สามารถเขียนเป็นภาพประกอบดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

1. ผู้นำสตรีทางการศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในภาคใต้ที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2551

2. ผู้นำสตรีกลุ่มสูง หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในภาคใต้ ปีการศึกษา 2551 และได้รับการพิจารณาจากเขตพื้นที่การศึกษาว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการระดับดีถึงดีมากใน 5 ลำดับแรกเมื่อเทียบกับกลุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในเขตพื้นที่การศึกษา

3. ผู้นำสตรีกลุ่มต่ำ หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในภาคใต้ ปีการศึกษา 2551 และได้รับการพิจารณาจากเขตพื้นที่การศึกษาว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการระดับพอใช้หรือปรับปรุง 5 ลำดับสุดท้ายเมื่อเทียบกับกลุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในเขตพื้นที่การศึกษา

5. องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ หมายถึง องค์ประกอบคุณสมบัติที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่เป็นชาวใต้มีอยู่ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยในงานวิจัยนี้กำหนดให้ได้มาจาก 3 วิธีคือ การศึกษาเอกสาร การจัดสนทนากลุ่ม การศึกษาสภาพที่เกิดขึ้นจริงในกลุ่มผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

6. คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะของผู้นำสตรีด้านบุคลิกภาพและลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้พบเห็นและมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ

7. บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะโดยรวมของผู้นำสตรีทางการศึกษาที่แสดงถึงความปรารถนาในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ ทุ่มเทเวลาและความพยายามในการทำงาน อดทนต่องานที่ยากลำบาก ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน สามารถรับรู้ ตีความและประเมินสภาวะความรู้สึก ความต้องการของบุคคลอื่นได้ดี จัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ต่างๆ ของตนเองได้ดี เชื่อในความสามารถของตนและพึ่งพาตนเองในการทำงาน ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

8. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำสตรีที่สะท้อนการคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น มีความห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่น เข้าใจและเห็นใจในความทุกข์ยากของผู้อื่น มีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ดูแลเอาใจใส่ อุปถัมภ์ สนับสนุน ส่งเสริมผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น นุ่มนวล อ่อนโยน มีความเมตตา

9. คุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำสตรีที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือและความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

10. การพัฒนาตนเอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำสตรีที่ให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงสังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการพัฒนาทางวิชาชีพและเป็นตัวแบบ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับกลุ่มหรือองค์กรทางวิชาชีพ การสมาคมกับบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน หรือองค์การซึ่งเป็นแหล่ง ทรัพยากรและการสนับสนุนที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน และการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ

11. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำสตรีที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนและการเรียนรู้ มีการสังเกตการสอนและจัดประชุมหลังการสังเกตการสอน ให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่ครู การพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ครูให้การสะท้อนกลับ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านการสอนกับครู เป็นแบบอย่างด้านการสอน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา รวมทั้งจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการสอนให้แก่ครู ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมประชุม สัมมนาเกี่ยวกับการสอน ให้ครูมีการสังเกตการสอนซึ่งกันและกันและแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม

12. ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำสตรีที่มุ่งเน้นให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องในการรับรู้ แบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ การให้คำแนะนำ คำปรึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ การวางแผนปฏิบัติตามแผนและประเมินผล ให้มีอิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม มีอำนาจในการตัดสินใจและอำนาจแบบเป็นทางการอย่างเพียงพอในการทำงาน ให้ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

13. ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง การที่ผู้นำสตรีมีบุคลิกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแล้วรู้สึกศรัทธา ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วม มีความเชื่อมั่นและความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงาน มีการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความท้าทายของงานที่ทำ รวมทั้งเป้าหมายขององค์กรและมีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ กระตุ้น ยั่วยุให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองในการคิดริเริ่ม คิดสร้างสรรค์ มองปัญหาและสถานการณ์เดิมๆ ในมุมมองใหม่ๆ และคิดหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ ไม่วิจารณ์ความคิดหรือความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในที่สาธารณะ สนใจและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสตรีในการบริหาร
    1.1 ความแตกต่างระหว่างเพศและเพศภาวะ (sex and gender)
    1.2 ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการ
        1.2.1 ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการในบริบททางธุรกิจ
        1.2.2 ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการในบริบทการศึกษา
    1.3 คุณลักษณะและความคาดหวังทางสังคมของความเป็นชายและหญิง
    1.4 เหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างของผู้นำสตรี
    1.5 ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคของผู้นำสตรี
2. คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล
        2.1.1 บุคลิกภาพ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
        2.1.2 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    2.2 คุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ
        2.2.1 การพัฒนาตนเอง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
        2.2.2 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
        2.2.3 ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
        2.2.4 ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. บริบทภาคใต้
    3.1 สภาพโดยทั่วไป
    3.2 ความเชื่อ ค่านิยมและบุคลิกภาพของคนภาคใต้
    3.3 เขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้

รายละเอียดของแต่ละประเด็น ผู้วิจัยขอเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสตรีในการบริหาร

การมีผู้บริหารที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งท้าทายสำหรับทุกองค์การ องค์การยุคใหม่จึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการนำอย่างมีประสิทธิผลโดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษาที่มีหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ นอกจากต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการคิดระยะยาว มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าของคนและแรงจูงใจ ใช้การทำงานร่วมกันเป็นทีม และรู้จักเลือกใช้แบบภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบแล้ว ยังต้องการผู้บริหารที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียน พฤติกรรมของเด็กและวิธีการสอนของครูในห้องเรียน เพื่อทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น (Riley; & MacBeath. 2003: 184); (Oyinlade; & Gellhaus. 2005: 263) รวมทั้งสามารถบูรณาการคุณภาพการปฏิบัติงานระดับสูงในมิติที่หลากหลายของบทบาทในฐานะผู้นำทางการศึกษา ผู้จัดการ นักการเมืองและผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมองค์กร จะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง และน่าไว้วางใจในการร่วมมือกับผู้ร่วมงาน จะต้องส่งเสริม สนับสนุน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ ที่สร้างความคาดหวังที่สูงและชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทุกคน (Sergiovanni; et al.. 2004: 209) ดังนั้นผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพ สามารถนำองค์กรอยู่รอดท่ามกลางแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน จึงเป็นที่ปรารถนาของทุกองค์กรไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นบุรุษหรือสตรี และด้วยเหตุที่ปัจจุบันการเป็นผู้นำได้เปิดกว้างมากขึ้นโดยพิจารณาในแง่ของศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทำให้สตรีที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามามีบทบาทเป็นผู้นำในสังคมส่วนต่าง ๆ มากขึ้น

1.1 ความแตกต่างระหว่างเพศและเพศภาวะ (sex and gender)

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยให้ความสนใจที่ตัวแปรเพศนั้น ในเบื้องต้นสิ่งที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจคือความแตกต่างของคำว่า “sex” และ “gender” คำว่า “gender” ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางเมื่อประมาณ 30 กว่าปีมานี้เอง โดยคำนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังระหว่างช่วงรอยต่อของปลายคริสต์ทศวรรษที่ 1960 ถึงต้นคริสต์ทศวรรษที่ 1970 แต่เดิมมีการใช้คำว่า “gender” ในภาษาฝรั่งเศสและภาษาสเปนเพื่อบอกลักษณะเพศคำศัพท์ที่มีความสำคัญต่อโครงสร้างไวยากรณ์ของทั้งสองภาษา ส่วนในภาษาอังกฤษมีการนำคำนี้มาใช้บอก “เพศ” ภาวะ ของคำบางคำว่ามีภาวะเป็น “หญิง”(feminine) หรือภาวะเป็น “ชาย” (masculine) ซึ่งไม่สัมพันธ์กับเรื่องโครงสร้างไวยากรณ์แต่อย่างใด แต่มีนักสตรีนิยมได้ให้ความหมายคำนี้ไว้กว้างกว่าเดิม โดยให้ความหมายเป็นชนิดของพฤติกรรมซึ่งทั้งสองขั้ว คือ พฤติกรรมประเภทที่ผู้หญิงมีและประเภทที่ผู้ชายมี ทั้งนี้เป็นความจงใจของนักสตรีนิยมของยุคนั้นที่ต้องการชี้ให้สังคมได้เห็นกันชัดๆว่า ลักษณะทางกายภาพที่แตกต่างกันระหว่างหญิงและชายเป็นสาเหตุที่ทำให้พฤติกรรมของผู้หญิงและพฤติกรรมของชายไม่เหมือนกันนั้นเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง และนักสตรีนิยมต้องการบอกกับสังคมว่าพฤติกรรมของผู้หญิงและผู้ชายไม่ขึ้นอยู่กับภาวะทางร่างกายที่ธรรมชาติสร้าง แต่เป็นเรื่องที่มนุษย์สร้างขึ้น (สุชาดา ทวีสิทธิ์. 2547:3-5)

ส่วนในสังคมไทยคำว่า “gender” นั้นนักวิชาการโดยเฉพาะนักวิชาการในแวดวงสตรีศึกษาได้แปลคำว่า “gender” เป็นภาษาไทยไว้หลายคำ เดิมคำนี้ถูกแปลว่า “บทบาทหญิงชาย” “บทบาททางเพศ” “ความสัมพันธ์หญิงชาย” ในยุคหลังๆ มีการคิดค้นคำอื่นมาใช้แทนเช่น “เพศสภาพ” “เพศสภาวะ” “เพศสัมพันธ์” “เพศวัฒนธรรม” อย่างไรก็ตามมีข้อโต้แย้งที่จะไม่ใช้คำเหล่านี้เกิดขึ้นเช่นกัน ด้วยเหตุผลที่ว่าแต่ละคนใช้กระบวนทัศน์ในการตีความต่างกัน (สุชาดา ทวีสิทธิ์. 2547: 3-5) แต่สำหรับงานวิจัยเรื่องนี้ขอใช้คำว่า เพศภาวะ แทนคำว่า gender ตามที่สุชาดา ทวีสิทธิ์ได้ตีความไว้ว่า ภาวะแปลว่า ความเกิด ความมี ความปรากฏ ซึ่งเป็นความหมายที่ค่อนข้างกว้างกว่าคำว่า “สภาวะ” และ “สภาพ”

สำหรับคำว่า “gender” หรือเพศภาวะนั้นหมายถึงเพศที่ถูกกำหนดโดยเงื่อนไขทางสังคมหรือวัฒนธรรม ให้แสดงบทบาทหญิงหรือบทบาทชาย เพศภาวะจึงเป็นความแตกต่างในทางสังคมของพฤติกรรมบุคคล ที่เกิดจากการเรียนรู้ เกี่ยวกับสิ่งที่สังคมและกระบวนการทางวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะและบทบาทที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับชายและหญิง ดังนั้นเพศที่ถูกกำหนดโดยสังคมนี้จึงเป็นการจำแนกกลุ่มทางสังคมวิทยาของความเป็นชายและความเป็นหญิง ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวการณ์และเงื่อนไขของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (ภัสสร ลิมานนท์. 2544: 5-16); (สุรัสวดี หุ่นพยนต์ และ ชนาธิป บุณยเกตุ. 2543: 27-28); (Stromquist. 1997: 14); (Hendricks. 2003. 537-540); (Reeder. 2005: 115); (Berdahl. 1996: 23)

ส่วนคำว่า “เพศ ” (sex) หมายถึง สภาพความแตกต่างทางสรีระร่างกายระหว่างหญิงและชายซึ่งเป็นสภาพโดยทั่วไป ความหมายของคำว่า “เพศ ” นี้ โดยปกติแล้วจะใช้บ่งบอกถึงลักษณะทางร่างกายของหญิงและชาย หรือข้อมูลทางสถิติที่มีการจำแนกทางเพศ (สุรัสวดี หุ่นพยนต์ และ ชนาธิป บุณยเกตุ. 2543: 27-28) ฉะนั้นคำว่า “sex” จึงเป็นเพศที่กำหนดขึ้นโดยธรรมชาติ เป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างชาย-หญิงบนพื้นฐานของความแตกต่างทางสรีระหรืออาจเรียกว่าเป็นการจำแนกประเภทตามชีววิทยาของเพศชายและเพศหญิง จากการกำหนดโดยโครโมโซมตามธรรมชาติ โดยทั่วไปเพศจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือเพศหญิงและเพศชาย (Reeder. 2005: 115); (Berdahl. 1996: 23); (Stromquist. 1997: 14) ดังนั้นเพศ ซึ่งเกิดจากข้อกำหนดทางสภาวะชีววิทยาดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ โดยธรรมชาติให้บุคคลเกิดมาเป็นเพศหญิงหรือเพศชาย (ภัสสร ลิมานนท์. 2544: 5-16)

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาผู้นำสตรีทางการศึกษา ซึ่งคำว่าสตรีนั้นสะท้อนทั้งความเป็นเพศหญิง (female) และความเป็นหญิง (femininity) การศึกษาเอกสารต่างๆ จึงมิอาจละเลยตัวแปรทั้งที่เป็น เพศและ และเพศภาวะ ฉะนั้นการรวบรวมเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ เพื่อสร้างเป็นตัวแปรองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาผู้วิจัยจึงได้ศึกษาทั้งเอกสารที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงโดยใช้คำว่า “sex differences” และเอกสารที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างความเป็นชายและความเป็นหญิง โดยใช้คำว่า “gender differences” ทั้งนี้เพื่อเป็นการไม่ละเลยทั้งอิทธิพลทางธรรมชาติหรือทางชีววิทยาและบทบาททางสังคม -วัฒนธรรมที่หลอมรวมให้ผู้นำสตรีทางการศึกษามีรูปแบบหรือวิธีการนำที่แตกต่างไปจาก

ผู้ชาย อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าในงานวิจัยส่วนใหญ่ผู้วิจัยมีแนวโน้มใช้คำว่า “gender” และ “gender differences” บ่อยครั้งกว่าทั้งนี้เพื่อเน้นย้ำความแตกต่างที่เกิดจากการกำหนดทางสังคมและวัฒนธรรมระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงได้ (Brannon. 1999: 12-13)

1.2 ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการ

เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเพศภาวะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ (Linstead; et al. 2005: 543) โดยคาร์ลี่และอี๊กลี่ (Carli; & Eagly. 2001: 629) กล่าวว่านับเป็นช่วงเวลาแห่งความตื่นเต้นสำหรับนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเพศภาวะว่าส่งผลต่อภาวะผู้นำอย่างไร เนื่องจากในปัจจุบันปรากฏมีสตรีในตำแหน่งที่มีอำนาจเป็นจำนวนมากขึ้น สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้สังเกตผู้นำสตรีไปพร้อมๆ กับผู้นำชาย ซึ่งประเด็นดังกล่าวได้รับความสนใจศึกษาทั้งในบริบทธุรกิจและในวงการศึกษา โดยเฉพาะในช่วงต้นปี 1990 เป็นต้นมา มีบทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอกที่เกี่ยวกับเพศภาวะและการบริหารจัดการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยสิ่งที่นักวิชาการ นักวิจัย และนักการศึกษาเหล่านี้พยายามค้นหาอาจจะเป็นคำตอบของคำถามหลักๆ ใน 2 ประเด็นคือ มีความแตกต่างระหว่างสตรีและผู้ชายในวิธีการนำหรือวิธีการบริหารจัดการหรือไม่ และรูปแบบหรือวิธีการบริหารจัดการของสตรีเป็นอย่างไร

สำหรับคำถามแรกที่ว่ามีความแตกต่างระหว่างสตรีและผู้ชายในการนำและการบริหารจัดการหรือไม่นั้น แอพเพลโบมและคนอื่นๆ (Appelbaum; et al.. 2003: 43-51) ได้เสนอบทความที่เกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำภายใต้คำถามที่สำคัญ 2 ประการ คือ ภาวะผู้นำของสตรีต่างจากผู้ชายจริง ๆ หรือ และแบบภาวะผู้นำของสตรีมีแนวโน้มมีประสิทธิผลน้อยกว่าผู้ชายใช่หรือไม่ คณะผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเพศภาวะและภาวะผู้นำและได้คำตอบสำหรับคำถามดังกล่าวว่า แบบภาวะผู้นำของสตรีต่างจากผู้ชายจริง แต่ผู้ชายสามารถเรียนรู้และนำแบบภาวะผู้นำของสตรีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกันและทั้งสองเพศสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ และสรุปว่าแบบภาวะผู้นำของสตรีมีประสิทธิผลเช่นเดียวกันกับผู้ชาย และในสภาพจริงแบบภาวะผู้นำของสตรีมีประสิทธิผลมากกว่าภายใต้บริบทโครงสร้างองค์กรที่เน้นการบริหารแบบทีมและองค์กรที่มีการขับเคลื่อนโดยการสร้างความคิดเห็นที่ลงรอยกัน(consensually - driven) ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรที่มีอยู่ทั่วไปในปัจจุบันนี้ และจากการศึกษาของ ลิทเรลและนะโกะโมะ (Littrell; & Nkomo. 2005: 562-580) ก็สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยพบว่าเชื้อชาติและเพศภาวะส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญ

โจนส์ และคนอื่นๆ (Jones; et al. 2000: 487-488) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวว่าสังคมจะมองลักษณะเด่นของเพศหญิงและเพศชายต่างกัน โดยมองว่า ผู้หญิงมีคุณลักษณะเด่นคือ ชอบช่วยเหลือ สนับสนุน และมักคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่ผู้ชายมักจะถูกมองว่าเป็นคนตรงและมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นได้ชี้ให้เห็นว่าสตรีมีแนวโน้มเป็นผู้บริหารที่มุ่งสัมพันธ์ และมีพฤติกรรมเห็นอกเห็นใจผู้อื่นสูงกว่าผู้ชาย ในขณะที่ผู้ชายจะมี

ลักษณะมุ่งงานสูงกว่า และมีลักษณะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสตรีและผู้บริหารชายมีแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน คือ ผู้บริหารสตรีจะมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (supportive) สูงกว่าชาย ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้บริหารชายมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบสนับสนุนต่ำกว่า และมักตัดสินใจด้วยตนเอง ทำสิ่งต่างๆ ตามวิธีการของตน โดยมีเหตุผลอย่างน้อย 2 ประการที่อธิบายว่าทำไมผู้บริหารสตรีจึงมีลักษณะผู้นำแบบสนับสนุนสูงกว่าผู้ชาย กล่าวคือ

1) โดยธรรมชาติผู้ร่วมงานมักพยายามต่อต้านอิทธิพลของผู้บริหารสตรีมากกว่าผู้บริหารผู้ชาย ซึ่งเกิดจากบางคนอาจไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานกับสตรีมาก่อน บางคนอาจมองว่าสตรีไม่เหมาะสมกับบทบาทผู้บริหาร และบางคนอาจต่อต้านเพียงแค่ถูกนำโดยสตรีและเพื่อเอาชนะการต่อต้านดังกล่าว รวมทั้งเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ ความเคารพ สตรีจึงต้องใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

2) เหตุผลอีกประการหนึ่ง เป็นเพราะผู้บริหารสตรีมีทักษะระหว่างบุคคลมากกว่าผู้บริหารชาย ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือภาวะผู้นำแบบสนับสนุนต้องการทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ การไวต่อความรู้สึก และมีความสามารถในการตัดสินใจในระดับสูง การมีทักษะระหว่างบุคคลดีจึงทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสตรีกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้หลักฐานจากข้อค้นพบที่ปรากฏในงานวิจัยหลาย ๆ เรื่องก็ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนแนวคิดที่ว่ามีความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการ โดยผู้ที่สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเพศภาวะและการบริหารจัดการนั้นได้ให้ข้อโต้แย้งว่า เป็นเพราะว่าผู้ชายและผู้หญิงถูกกล่อมเกลาทางสังคมต่างกัน จึงใช้วิธีการบริหารจัดการต่างกัน (Rosener. 1990); (Helgesen. 1995) นักวิจัยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวจึงมุ่งสนใจในการบ่งชี้คุณลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหารจัดการที่สะท้อนความเป็นชายและความเป็นหญิง ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวมีทั้งในบริบทธุรกิจและการศึกษา

1.2.1 ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการในบริบททางธุรกิจ

เฮลกีเซน (Helgesen. 1995: 10-28) ได้ศึกษาสไตล์การบริหารของสตรี 4 คน คือ ฟรานซิส เฮเซลแบง (Frances Hesselbein) จาก Girl Scouts of the USA; บาร์บาร่า โกรแกน (Barbara Grogan) จาก Western Industrial Contractors; แนนซี่ บาดอร์ (Nancy Badore) จาก Ford Motor Company ; และ โดโรที บรันซัน (Dorothy Brunson) จาก Brunson Communication เฮลกีซัน (Helgesen. 1995: 10- 28) เรียกการศึกษาของเธอครั้งนี้ว่าเป็นการศึกษาแบบ “diary studies” แต่เป็นการนำเสนอในรูปแบบของการเล่าเรื่องในชีวิตประจำวันของสตรีดังกล่าว และได้นำเสนอข้อค้นพบของตนเองโดยเปรียบเทียบกับสไตล์การบริหารของผู้บริหารชายจากงานวิจัยของมินซ์เบอร์ก (Mintzberg.1973) ในหนังสือเรื่อง “Female Advantage” ในหนังสือเล่มดังกล่าวได้อ้างถึงงานวิจัยของ มินซ์เบอร์ก ที่ได้ศึกษาติดตามผู้บริหารชาย 5 คนในการทำงานแต่ละวันและบันทึกทุกกิจกรรม

ที่ทำในทุกเวลาแต่ละวันซึ่งเขาเรียกการศึกษาดังกล่าวว่า “diary studies” งานวิจัยของมินซ์เบอร์ก เรื่องนี้ได้ตีพิมพ์ในปี 1968 ในฐานะเป็นวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก และข้อค้นพบดังกล่าวได้กลายเป็นพื้นฐานสำคัญในการเขียนเรื่อง “The Nature of Managerial Work” ในปี 1973 งานเขียนเรื่องนี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่บุคคลมองการบริหารจัดการในยุคนั้นค่อนข้างมาก

ผลจากการเปรียบเทียบข้อสรุปจากการศึกษาของ เฮลกีเซน (Helgesen. 1995) และมินซ์เบอร์ก (Mintzberg.1973) ปรากฏความแตกต่างระหว่างสไตล์การบริหารของผู้บริหารชายและสตรีค่อนข้างชัดเจนดังนี้

1) สตรีมีแนวโน้มทำงานเป็นขั้นๆ อย่างคงเส้นคงวา โดยมีการหยุดพักตามกำหนดที่วางไว้ในระหว่างวัน ในขณะที่ผู้ชายทำงานแบบหามรุ่งหามค่ำ ไม่มีการหยุดพักระหว่างวัน สตรีมองความสัมพันธ์ว่ามีความสำคัญในระดับต้นๆ จึงพยายามทำตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบได้โดยง่าย และไม่ได้มองว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในตารางเวลาเป็นสิ่งขัดจังหวะการทำงาน ในขณะที่ผู้ชายมองสิ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะดังกล่าวว่าเป็นสิ่งขัดจังหวะที่ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง

2) สตรีมีการจัดเวลาสำหรับกิจกรรมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานของตนโดยตรงในขณะที่ผู้ชายเผื่อเวลาสำหรับกิจกรรมดังกล่าวเพียงเล็กน้อย

3) สตรีชอบทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่โดยไม่คาดคิด ไม่อยู่ในตารางเวลาเช่นเดียวกับผู้ชายที่แสดงความชอบที่จะทำกิจกรรมดังกล่าว แต่ต่างกันที่ผู้หญิงมีการจัดตารางเวลาสำหรับการตรวจเอกสาร

4) สตรีมุ่งให้ความสนใจในภาพกว้างขององค์การ และการทำงานเพื่อผลระยะยาว ส่วนผู้ชายเน้นการทำงานแบบวันต่อวันเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินต่อไปได้ ไม่มีเวลาได้สะท้อนความคิด (reflection) ไม่มีเวลาไตร่ตรองในระยะยาว

5) สตรีมองเอกลักษณ์ของตนเองสลับซับซ้อนและมีหลายด้านโดยมองว่างานที่ตนทำเป็นแค่องค์ประกอบหนึ่งของการเป็นบุคคลที่เขาเป็นอยู่ ในขณะที่ผู้ชายมองว่างานที่ทำในตำแหน่งบ่งชี้ความเป็นตัวตนของเขา

6) สตรีมีการกำหนดตารางเวลาสำหรับแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศในขณะที่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลในกลุ่มผู้บริหารชายนั้นเป็นไปค่อนข้างยาก

อย่างไรก็ตามในการเปรียบเทียบข้อค้นพบจากการวิจัยดังกล่าว พบสิ่งที่มีความคล้ายคลึงกันระหว่างสตรีและผู้ชายคือการพยายามรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์แบบเครือข่ายกับบุคคลภายนอกองค์กร

อะลิโม-เมตแคฟ (Alimo- Metcalfe. 1995: 3-8) นักวิจัยชาวอังกฤษได้ศึกษาเรื่องการสร้างภาวะผู้นำและการเพิ่มอำนาจของชายและสตรี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงสตรี 12 คน ชาย 12 คนในศูนย์บริการสุขภาพแห่งชาติของอังกฤษ (British National Health Service) พบว่าผู้บริหารสตรีสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นบนระดับที่เท่าเทียมกัน ทำตัวให้เข้าพบได้โดยง่าย ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนตัวและตอบสนองอย่างเห็นอกเห็นใจ

เป็นคนรู้สึกไวต่อความรู้สึก มีเวลาที่จะสังเกตความวิตกกังวลของผู้อื่น มีสติกับผลกระทบของกิจกรรมต่อผู้อื่นซึ่งเกิดจากการกระทำของตน สื่อสารเพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น ในขณะที่ผู้บริหารชายให้ความสำคัญกับการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีความมั่นใจในฐานะนักพูด มีความเป็นกันเอง มีการสื่อสารสองทาง และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ฟังในวงกว้าง สำหรับรูปแบบการทำงานพบว่าผู้บริหารสตรีพูดถึงรูปแบบการทำงานในทางบวกโดยให้ความสำคัญกับการสนับสนุน การเพิ่มอำนาจ การสร้างทีม การใช้ทักษะของผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ต่อตัวบุคคลและองค์การ การเป็นคนเข้มแข็งและสนับสนุน เน้นเรื่องการจัดการให้เกิด “ความรัก” ในองค์การ ในขณะที่ผู้บริหารชายให้ความสำคัญกับการแรงผลักดันทางอาชีพ การให้ทิศทางวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานและ ให้ความสำคัญกับการจัดองค์การ

โรสเนอร์ (Rosener. 1990: 119-129) เป็นบุคคลแรก ๆ ที่ได้เน้นย้ำความสำคัญของรูปแบบการบริหารจัดการที่สะท้อนความเป็นหญิง จากรายงานการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการที่สตรีใช้ในการนำของโรสเนอร์ซึ่งได้นำเสนอเป็นบทความชื่อ “Ways Women Lead” ซึ่งเป็นบทความที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดบทความหนึ่ง และเป็นบทความที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการหันมาสนใจศึกษาวิธีการที่ผู้นำสตรีใช้ในการบริหารจัดการองค์การ บทความนี้เป็นการนำเสนอผลจากการที่โรสเนอร์ได้ดำเนินการสำรวจผู้นำชายและสตรีภายใต้ชื่อ “The International Women’s Forum Survey of Men and Women Leaders” การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลจากการสัมภาษณ์ โรสเนอร์ได้พบความแตกต่างที่น่าสนใจในวิธีการนำของสตรีซึ่งเธอเรียกภาวะผู้นำดังกล่าวว่าเป็นแบบปฏิสัมพันธ์ “ interactive leadership” เพราะผู้นำสตรีทำงานเชิงรุก เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานให้เป็นไปในทางบวกสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความพยายามในการกระตุ้นการมีส่วนร่วม แบ่งปันอำนาจและข้อมูล ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า เสริมสร้างพลังให้แก่ผู้อื่น โดยใช้ความกระตือรือร้นของตนเองในการทำงานและแผ่กระจายความกระตือรือร้นไปรอบๆ เพื่อทำให้งานมีความท้าทายและสนุกสนาน

อี๊กลี่และจอห์นสัน (Eagly; & Johnson. 1990) แห่งมหาวิทยาลัยเพอร์ดู (Purdue University) ได้วิเคราะห์อภิมานงานวิจัยเกี่ยวกับเพศภาวะและการบริหารจัดการจำนวน 370 เรื่อง ซึ่งข้อสรุปจากการวิจัยปรากฏหลักฐานที่ชี้ว่าสตรีใช้วิธีการบริหารจัดการแบบประชาธิปไตยและแบบมุ่งเน้นคน ในขณะที่ผู้ชายมีแนวโน้มใช้วิธีการบริหารจัดการแบบอัตตาธิปไตยและมุ่งเน้นงาน อย่างไรก็ตามเอกสารที่นำมาสู่ข้อสรุปในงานวิจัยชิ้นดังกล่าวนั้น เป็นงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นก่อนปี 1990 ซึ่งในขณะนั้นงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่มักศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่กำลังเป็นที่สนใจในช่วงเวลานั้น เช่นรูปแบบภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย แบบมุ่งคน และมุ่งงาน เป็นต้น แต่เมื่อเกือบ 2 ทศวรรษที่ผ่านมาเกิดแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ ทำให้บุคคลจำนวนมากให้ความสนใจไปที่รูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าว คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและจากความสนใจที่เพิ่มมากขึ้นของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้มีการให้ความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศภาวะ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้น (Kark. 2004: 160)

ผลงานวิจัยที่สร้างกระแสความสนใจเกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นอย่างมากคือ การศึกษาของ แบสและอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994b: 549-560) การศึกษาครั้งนี้เพื่อค้นหาคำตอบของคำถามที่ว่าชายกับสตรีมีสไตล์ภาวะผู้นำอย่างไรและแบบภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันตามเพศหรือไม่ โดยแบสและอโวลิโอได้นำเสนอผลการวิจัยไว้ในบทความเรื่อง “ Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers” ซึ่งเป็นบทความที่ตีพิมพ์ในวารสาร Human Resource Management ในปี 1994 โดย แบสและอโวลิโอได้ศึกษาผู้บริหารชายจำนวน 150 คนและผู้บริหารสตรีจำนวน 79 ที่มีตำแหน่งระหว่างตำแหน่งบริหารจัดการระดับสูงและระดับที่สามใน 6 บริษัทจาก 500 บริษัทชั้นนำที่จัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์จูนแห่งอเมริกา ผู้บริหารแต่ละคนจะถูกประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชาระหว่าง 3-5 คน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วยผู้ชาย 582 คนและผู้หญิง 219 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือแบบวัดภาวะผู้นำแบบพหุองค์ประกอบ (MLQ) ผลการศึกษาพบความแตกต่างทางเพศภาวะหลายประการ ซึ่งแบสและอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994b: 554-556) สรุปไว้ดังนี้

> “ตรงข้ามกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ว่า ผู้หญิงไม่ชอบทำงานให้กับผู้หญิงด้วยกัน หรือความเชื่อในลักษณะตรงข้ามที่ว่าบุคคลในแต่ละเพศชอบที่จะทำงานให้กับบุคคลที่เป็นเพศเดียวกัน ผลจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าไม่ว่าผู้ประเมินผู้บริหารจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชายก็ได้ข้อสรุปที่เหมือนกันคือ ผู้บริหารสตรีโดยเฉลี่ยถูกประเมินว่ามีประสิทธิผลสูงกว่า และน่าพึงพอใจที่จะทำงานให้มากกว่าในขณะเดียวกันผู้บริหารสตรีมีแนวโน้มทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าผู้บริหารชาย ผู้บริหารสตรียังได้รับการประเมินว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารชายใน 3 องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพลหรือความเสน่หา การดลใจ และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน สำหรับในองค์ประกอบของการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้นถึงแม้ว่าผู้บริหารสตรีจะได้รับการประเมินว่ามีคุณลักษณะของการกระตุ้นการใช้ปัญญาสูงกว่าผู้บริหารชาย แต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่มากพอที่จะเชื่อถือได้”

สองปีต่อมา แบส และคนอื่นๆ (Bass; et al. 1996: 5-35) ได้ดำเนินการสำรวจเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวระหว่างสตรีและชายอีกครั้ง โดยให้ผู้ให้ข้อมูลรายงานตนเอง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบวัดภาวะผู้นำแบบพหุองค์ประกอบ (MLQ) ข้อมูลเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เป็นผู้จัดการระดับกลางขึ้นไปใน 50 ธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มที่ 2 เป็นหัวหน้างานระดับต้น และกลุ่มที่ 3 เป็นหัวหน้าจากหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร หน่วยงานด้านการบริการสังคม หน่วยงานด้านสุขภาพ หน่วยงานรัฐบาลและธุรกิจขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่เป็นสตรีมีการแสดงออกในองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพบ่อยครั้งมากกว่าผู้ชาย แม้ว่าขนาด

อิทธิพล (effect sizes) จะค่อนข้างเล็กแต่นับว่ามีความสำคัญยิ่ง ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองสตรีว่ามีประสิทธิผลและน่าพึงพอใจมากกว่าในฐานะผู้นำ

ข้อค้นพบที่สอดคล้องกันนี้ยังปรากฏในการศึกษาของศูนย์การศึกษาภาวะผู้นำ (Eagly; & Johannesen- Schmidt. 2001: 791-793; citing Center for Leadership Studies. 2000) ซึ่งได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้นำชายและสตรี กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารซึ่งส่วนใหญ่มาจากประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอื่น ๆ อีก 8 ประเทศ เป็นผู้บริหารชาย 6,126 และสตรีจำนวน 2,874 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบวัดภาวะผู้นำแบบพหุองค์ประกอบ (MLQ) สำหรับการประเมินภาวะผู้นำนั้นดำเนินการโดยตัวผู้บริหารเองหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า ผู้ร่วมงาน และเพื่อน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะของการมีอิทธิพล การดลใจ และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้ชาย ผลการวิจัยยังบ่งชี้ให้เห็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารสตรีมีสูงกว่าผู้บริหารชายคือ สตรีมีคุณลักษณะที่ปรากฏเด่นชัดในการจูงใจผู้ตามให้รู้สึกเคารพและภาคภูมิใจจากการคบหาสมาคมกับตนเอง แสดงการมองโลกในแง่ดี และตื่นเต้นเกี่ยวกับเป้าหมายของอนาคต พยายามพัฒนาและเป็นพี่เลี้ยงให้ผู้ตามและพยายามเอาใจใส่ต่อความต้องการของแต่ละคน ผู้บริหารสตรียังมีการให้รางวัลตามสถานการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงกว่าผู้บริหารชาย ในทางตรงข้ามผู้บริหารชายมีการแสดงออกในองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 2 องค์ประกอบที่สูงกว่าสตรี คือการบริหารจัดการแบบวางเฉยเชิงรุกและเชิงรับและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผลการวิจัยบ่งชี้ให้เห็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารชายมีสูงกว่าผู้บริหารสตรีคือ ผู้บริหารชายจะให้ความสนใจต่อปัญหาหรือความผิดของผู้ตาม รอจนกระทั่งปัญหารุนแรงก่อนแล้วค่อยพยายามแก้ และมักไม่อยู่หรือไม่เกี่ยวข้องในยามวิกฤติ

ในปี 2003 อี๊กลี่และคนอื่นๆ (Eagly; et al. 2003) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำระหว่างสตรีและชายอีกครั้งหลังจากที่ อี๊กลี่ได้เคยทำการวิจัยในลักษณะดังกล่าวไปแล้วครั้งหนึ่งร่วมกับจอห์นสันในปี 1990 ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายระหว่างสตรีและชาย โดยได้วิเคราะห์อภิมานงานวิจัยจำนวน 45 เรื่องเพื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำดังกล่าวระหว่างผู้จัดการชายและสตรีในองค์การทางธุรกิจและทางการศึกษา ผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า สตรีมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าและมีความสัมพันธ์กับการให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) มากกว่าซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในขณะที่โดยทั่วไปผู้นำชายมีความเด่นชัดมากกว่าผู้นำสตรีในภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในส่วนของการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและเชิงรับ และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ถึงแม้ว่าความแตกต่างระหว่างแบบภาวะผู้นำระหว่างชายและสตรีจะมีไม่มากนัก แต่ผลจากการวิจัยในครั้งนี้กระตุ้นให้มีการสนใจภาวะผู้นำของสตรีมากขึ้น เพราะงานวิจัยเรื่องอื่น ๆ ได้ให้ข้อค้นพบว่าทุกแง่มุมของแบบภาวะผู้นำที่สตรีมีเหนือกว่าผู้ชายนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิผล ในขณะที่ทุกแง่มุมภาวะผู้นำที่ผู้ชายมีเหนือกว่าสตรีมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ด้วยเหตุที่มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ยืนยันความเชื่อมโยงระหว่างทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้บริหารสตรีจึงมีคำถามว่าเหตุใดในการวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและความมีประสิทธิผลสตรีจึงได้รับการประเมินสูงกว่าชาย การตีความหนึ่งที่เป็นไปได้เพื่อตอบข้อสงสัยดังกล่าวคือ สตรีต้องเผชิญกับมาตรฐานที่สูงกว่าชายในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำ หรือการรักษาไว้ซึ่งตำแหน่งดังกล่าว หรือที่เรียกว่ามาตรฐานเชิงซ้อน (double standard) และผู้นำสตรีอาจเผชิญกับการต่อต้านหากใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการและการควบคุม อีกเหตุผลหนึ่งอาจเกิดจากแนวโน้มของบทบาททางเพศภาวะของสตรีที่ช่วยส่งเสริมให้มีรูปแบบความเป็นหญิงมากกว่า ดังเช่น การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล อาจเกี่ยวข้องกับการเป็นคนสนใจ ห่วงใย เห็นอกเห็นใจ และดูแลเอาใจใส่ ผู้ร่วมงาน และการดลใจซึ่งเกี่ยวข้องกับการเป็นคนรู้สึกไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล การกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนผู้ร่วมงานซึ่งเป็นแนวโน้มที่สอดรับกับบทบาททางเพศภาวะของสตรี (Eagly; & Johannesen- Schmidt. 2001: 793-794) ทำให้ผู้นำสตรีมีแนวโน้มมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูง

1.2.2 ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการในบริบททางการศึกษา

สำหรับในบริบททางการศึกษานั้น นักวิชาการหรือนักวิจัยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันกับในบริบทธุรกิจคือผู้นำสตรีและชายมีวิธีการบริหารจัดการแตกต่างกัน โดยบุคคลแรกๆ ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับประเด็นนี้ในบริบทของการบริหารการศึกษาคือ เมสกิน (Sergiovanni; et al. 2004: 168-169; citing Meskin. 1978) โดยได้ศึกษางานวิจัยที่เปรียบเทียบพฤติกรรมของครูใหญ่สตรีกับครูใหญ่ผู้ชายจำนวนหนึ่ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปว่า ครูใหญ่สตรีมีแนวโน้มใช้พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย และมีพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลบ่อยครั้งกว่าครูใหญ่ผู้ชาย จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าสิ่งที่ครูใหญ่สตรีแสดงออกเด่นกว่าครูใหญ่ผู้ชาย คือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และในแง่ของข้อมูลข่าวสาร สตรีมุ่งความสนใจที่วัตถุประสงค์การสอน ความก้าวหน้าของผู้เรียนและการประเมินผลการเรียนมากกว่าผู้ชาย

อย่างไรก็ตามในบริบททางการศึกษาผลการวิจัยที่ได้รับการกล่าวถึงและนำไปสู่การอ้างอิงในการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกค่อนข้างมากคือ การศึกษาของ เชกชาฟท์ (Shakeshaft. 1987) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโปรแกรมปริญญาเอก ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการศึกษานโยบายแห่งมหาวิทยาลัยฮอฟสตรา (Hofstra University) เชคชาฟท์ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์ปริญญาเอก 200 เรื่อง และบทความการวิจัย 600 เรื่องภายใต้คำถามว่ามีความแตกต่างระหว่างแบบภาวะผู้นำของสตรีกับผู้ชายหรือไม่ โดยได้นำเสนอไว้ในหนังสือเรื่อง “ผู้หญิงในการบริหารการศึกษา” (Women in Educational Administration) ซึ่งข้อค้นพบจากการศึกษาของเชคชาฟท์นำมาสู่ข้อสรุปว่าสตรีกับผู้ชายมีการบริหารจัดการแตกต่างกัน โดยคุณลักษณะเด่นของการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรีมีดังนี้

1) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นสิ่งสำคัญในทุกการกระทำของผู้บริหารสตรี โดยสตรีใช้เวลามากว่าในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ติดต่อสื่อสารมากกว่า สนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลมากกว่า เอาใจใส่ครูและนักเรียนชายขอบมากว่าผู้ชาย

2) การสอนและการเรียนรู้เป็นจุดมุ่งเน้นสำคัญของผู้บริหารสตรี สตรีมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนโดยมีความรู้เกี่ยวกับการสอนดีกว่าผู้ชายและสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนได้ดีกว่า

3) การสร้างชุมชนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งของรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสตรี สตรีเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้ชาย เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมซึ่งกระตุ้นให้ทุกฝ่ายร่วมกันทำงาน ในโรงเรียน ผู้ร่วมงานที่มีผู้บริหารสตรีมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าและมีส่วนร่วมในการทำงานมากกว่าที่มีผู้บริหารเป็นผู้ชาย

ในปี 1991 เชคชาฟท์ และคนอื่นๆ (Shakeshaft; et al. 2000: 264; citing Shakeshaft; et al. 1991) ได้ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับเพศภาวะและการนิเทศ พบว่าในการบริหารนั้นสตรีกับผู้ชายให้ความสนใจในสิ่งต่างๆ กัน สตรีมีแนวโน้มกระตุ้นให้มีการเพิ่มอำนาจแก่ครูมากกว่า ให้ความสำคัญกับการสอน ให้ความสนใจ/ ดูแลพัฒนาการทางอารมณ์และสังคมของนักเรียน สนใจความสัมพันธ์ของนักเรียน สนใจความรู้สึกของครู เน้นย้ำทักษะทางเทคนิคการสอน ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาและคุณภาพของโปรแกรมการศึกษา หาข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับทันท่วงทีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เน้นย้ำเรื่องหลักสูตร ในขณะที่ผู้ชายในทางตรงข้ามมีแนวโน้มเน้นย้ำเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งมากกว่าสตรี

โควาลสกี (Kowalski. 2003: 310) ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับครูใหญ่สตรีและครูใหญ่ผู้ชาย และได้สรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมการบริหาร ดังนี้

1). ครูใหญ่สตรีมีความเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนสูงกว่าครูใหญ่ผู้ชาย

2). ครูใหญ่สตรี มีแนวโน้มต้องการให้ครูปรับตัวให้เข้ากับมาตรฐานของพวกเขากำกับดูแลการประชุมของครู/ผู้ปกครองและการติดต่ออื่นๆ ที่มีระหว่างบ้านกับโรงเรียน

3). ครูใหญ่สตรีโดยทั่วไปจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับครูในการนิเทศมากกว่าครูใหญ่ผู้ชาย

4). ครูใหญ่สตรีมีแนวโน้มใช้วิธีการแบบประชาธิปไตยเมื่อมีการตัดสินใจที่สำคัญ

5). ครูใหญ่สตรีโดยทั่วไปมีแนวโน้มให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน

กล่าวโดยสรุปคือข้อค้นพบจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยในบริบททางการศึกษาพบความแตกต่างในรูปแบบการบริหารจัดการของสตรีกับชายเช่นเดียวกันกับในบริบททางธุรกิจแต่ต่างกันตรงที่ธรรมชาติของภาระงาน กล่าวคือสตรีในบริบททางการศึกษานอกจากจะมีคุณลักษณะต่างๆ ที่สะท้อนความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแล้วยังมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนซึ่งมีการเน้นย้ำให้ความสำคัญกับการ

พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนของครู การเรียนรู้ของผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนการนิเทศการสอนอย่างใกล้ชิด

1.3 คุณลักษณะและความคาดหวังทางสังคมของความเป็นชายและหญิง

บทบาททางสังคมของชายและหญิงเป็นตัวกำหนดพื้นฐานเชิงสาเหตุ ให้เป็นความแตกต่างของพฤติกรรมทางสังคมของแต่ละเพศ ซึ่งตามแนวคิดของทฤษฎีบทบาททางสังคม (Social Role Theory) ได้อธิบายความแตกต่างดังกล่าวว่ามาจากการแบ่งงานกันทำในสังคมระหว่างเพศ ตามแนวคิดนี้ การที่หญิงมีบทบาทที่ต่างจากชายเป็นที่มาของพฤติกรรมที่ต่างกัน ทักษะต่าง ๆ ที่เป็นทักษะเฉพาะของเพศและแบบฉบับของพฤติกรรมจึงเกิดจากบทบาทของชายและหญิงซึ่งมาจากการแบ่งงานกันทำในครอบครัวและทางเศรษฐกิจ ซึ่งโดยแบบฉบับแล้วหญิงมักมีแนวโน้มในการดูแลเด็กมากกว่าชาย เป็นบทบาทที่ต้องการการอุปถัมภ์ ความรู้สึกไว ความละเอียดอ่อนและการสร้างความอบอุ่นระหว่างสมาชิก การที่ผู้หญิงมีส่วนเกี่ยวข้องกับบทบาทภายในบ้าน เช่น การเป็นคนดูแลบ้านเรือนนั้น เป็นผลมาจากความต้องการที่จะให้ผู้หญิงได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมตามแบบฉบับของเพศหญิง ซึ่งถูกกำหนดว่าเป็นลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา สะท้อนให้เห็นถึงการนึกถึงความรู้สึกของคนอื่นที่ไม่ใช่ตนเอง ในทางกลับกันผู้ชายมักจะเกี่ยวกับบทบาทการประกอบอาชีพ (occupational roles) ซึ่งมักจะต่างจากลักษณะการอาชีพของผู้หญิง บทบาทของชายถูกกำหนดเป็นคุณลักษณะแบบเป็นตัวแทน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นตัวของตัวเอง ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าบทบาททางเพศเกิดจากผลการทำงานของคนแต่ละเพศ คุณลักษณะที่ครอบคลุมบทบาทเหล่านี้กลายมาเป็นแบบฉบับของชายหรือหญิง ในแง่ที่ว่าหญิงมีบทบาทที่ต้องการพฤติกรรมการทำงานแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือเป็นลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าชาย แนวโน้มเช่นนี้กลายมาเป็นแบบฉบับของหญิง (stereotypic of women) และหลอมรวมเป็นบทบาทเพศหญิง และในแง่ที่ว่าชายมีบทบาทที่ต้องการพฤติกรรมการทำงานแบบเป็นตัวแทน ซึ่งเป็นพฤติกรรมยกตนข่มท่านเพื่อการปฏิบัติงานในบทบาทที่ประสบความสำเร็จ ลักษณะของพฤติกรรมเหล่านี้ก็จึงกลายเป็นแบบฉบับของชาย (stereotypic of man) และหลอมรวมเป็นบทบาทของเพศชาย (Carli; & Eagly. 1999: 206-208)

ตามแนวคิดเชิงทฤษฎีดังกล่าว แบบฉบับทางเพศเป็นความเชื่อเชิงจำแนกเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมบ่งชี้ถึงผลพวงจากเพศเป็นพื้นฐาน แบบฉบับดังกล่าวบ่งบอกถึงความคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของบุคคลแต่ละเพศในสังคม ความคาดหวังส่วนใหญ่เหล่านี้สามารถแบ่งเป็นกลุ่มของชุดคุณลักษณะออกเป็นกลุ่มกว้าง ๆ 2 กลุ่มคือคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา และแบบเป็นตัวแทน ซึ่งโดยปกติทั่วไป ลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นลักษณะที่ถูกลงความเห็นว่าเป็นคุณลักษณะของผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย เป็นลักษณะที่สื่อถึงการมีส่วนร่วมกันภายในกลุ่ม โดยเบื้องต้นแล้วพฤติกรรมบ่งชี้การมีส่วนร่วมนั้นจะเป็นลักษณะของการห่วงกังวลเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่น รวมถึงธรรมชาติพื้นฐานของความรู้สึกเห็นใจในความทุกข์ยากของผู้อื่น ความละเอียดอ่อน ความอ่อนโยน ความอ่อนน้อม ความมีความเมตตาชอบช่วยเหลือผู้อื่น ใจดี

เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล (Ritter; & Yoder. 2004); (Duehr; & Bono. 2006: 815-846) สอดคล้องกับพาวเวลและคนอื่นๆ (Powell; et al. 2002: 178) อี๊กลี่และโจฮันเนสเซน-ชมิท (Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001: 783) และเบอร์ดาล (Berdahl. 1996: 23) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 2 กลุ่มที่เชื่อมโยงกับความเป็นชายและความเป็นหญิงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวข้างต้นคือ การเป็นตัวแทน และ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยการเป็นตัวแทนเป็นคุณลักษณะของความเป็นชาย ซึ่งหมายรวมถึงคุณลักษณะของการ ยืนกราน การควบคุม ก้าวร้าว ทะเยอทะยาน ใช้อิทธิพลครอบงำ ใช้อำนาจ พึ่งพาตนเอง มั่นใจในตนเอง ชอบแข่งขัน ส่วนการเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นคุณลักษณะของความเป็นหญิง ซึ่งหมายรวมถึง คุณลักษณะของการเป็นห่วงกังวลกับสวัสดิการของผู้อื่น ดูแลเอาใจใส่ อุปถัมภ์ นุ่มนวล ใจดี มีเมตตา สนับสนุนส่งเสริม

แนวคิดเชิงทฤษฎีดังกล่าวถูกกล่าวถึงบ่อยครั้งในงานวิจัยหรือเอกสารเกี่ยวกับเพศภาวะและการบริหารเพื่อบ่งชี้ว่าการที่ผู้หญิงและผู้ชายมีรูปแบบการบริหารจัดการแตกต่างกันเป็นเพราะแบบฉบับของความเป็นชายและหญิงที่ถูกหล่อหลอมจากบทบาททางสังคมที่ต่างกัน และมีอิทธิพลอย่างมากในการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ โดยมักมีการนำเสนอความคิดว่ามีคุณสมบัติบางประการที่สะท้อนคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งเป็นคุณลักษณะของความเป็นหญิงมากกว่าชายและแบบเป็นตัวแทน ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมที่ว่าเป็นคุณลักษณะของความเป็นชายมากกว่าโดยประเด็นหนึ่งที่มักถูกกล่าวถึงบ่อยครั้งคือ สภาพการทำงานที่มีความหลากหลายและลักษณะโครงสร้างขององค์การที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นเช่นปัจจุบันอาจเอื้อต่อคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารสตรีที่ใช้ในการบริหารจัดการ

1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างของผู้นำสตรี

การที่สตรีมีวิธีการนำที่แตกต่างจากผู้ชายนั้นอาจสามารถอธิบายได้หลายเหตุผล ประเด็นแรกอาจเกิดจากการมีเส้นทางอาชีพที่แตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษาของโรสเนอร์ (Rosener. 1990: 124) พบว่าเส้นทางอาชีพเป็นเหตุปัจจัยหนึ่งที่อธิบายว่าทำไมสตรีจึงมีวิธีการนำที่แตกต่างไป โดยในบริบทของการบริหารสถานศึกษานั้นด้วยเหตุที่สตรีโดยเฉลี่ยมีประสบการณ์ทางการเรียนการสอนมากกว่าก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ทำให้เมื่อเป็นผู้บริหาร สตรีจึงมุ่งให้ความสนใจกับความพยายามในการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ อุทิศความสนใจโดยตรงต่อการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน มุ่งเน้นที่หลักสูตรและการเจริญเติบโตของเด็กและผลสัมฤทธิ์และให้ความสนใจกับงานวิชาการอื่นๆ มากกว่าผู้ชาย (Sergiovanni; et al. 2004: 171); (Coleman. 2003: 40-41); (Hallinger; et al. 1991: 123)

อีกประเด็นหนึ่งที่อาจอธิบายความแตกต่างทางเพศภาวะในพฤติกรรมการบริหารจัดการระหว่างผู้นำชายและผู้นำสตรีคือกระบวนการสังคมประกิต หรือการกล่อมเกลาทางสังคม (socialization) โดยนักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่าเนื่องจากผู้ชายและผู้หญิงถูกขัดเกลาทางสังคมต่างกัน จึงใช้วิธีการบริหารจัดการต่างกัน (Linstead; et al. 2005: 546); (Rosener. 1990: 124); (Pounder; & Coleman. 2002: 124); (Helgesen. 1995); (Rojan; &

Krishnan. 2002: 197); (Powell; & Butterfield. 2003: 88); (Trinidad; & Normore. 2005: 577) กระบวนการกล่อมเกลาทางสังคมที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีการบริหารจัดการของผู้หญิงและผู้ชายที่แตกต่างกัน เริ่มจากกระบวนการเลี้ยงดูตั้งแต่วัยเด็กที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการเรียนรู้ทางสังคมระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย กระบวนการอบรมสั่งสอนภายในครอบครัว ซึ่งส่งอิทธิพลต่อรูปแบบของบุคลิกภาพและพฤติกรรม โดยผู้หญิงถูกกล่อมเกลาทางสังคมให้เป็นแบบผู้ถูกกระทำ (passive) โอนอ่อนผ่อนตาม และมีสัญชาตญาณการรับรู้เกี่ยวกับผู้อื่นมากกว่าชาย ในขณะที่ชายถูกกล่อมเกลาทางสังคมให้เป็นเป็นผู้กระทำ ก้าวร้าว และใช้อิทธิพลชี้นำ(Rojan; & Krishnan. 2002: 197)

อย่างไรก็ตามความแตกต่างในพฤติกรรมและการกระทำในสังคมระหว่างหญิงกับชายนั้น ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างทางชีววิทยาในส่วนที่เกี่ยวกับสมองที่สัมพันธ์กับแต่ละเพศซึ่งมีมาตั้งแต่กำเนิด เมื่อเร็วๆ นี้ กูเรียน (Baker. 2004: 71-73; citing Gurian. 2003) ได้สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างในสมองและการทำหน้าที่ของสมองของผู้ชายและผู้หญิงโดยอธิบายว่า เนื่องจากปริมาณที่มากกว่าของฮอร์โมนเทสทอสเทอโรน (testosterone) ในสมองเพศชาย ผู้ชายจึงมีความก้าวร้าวเพิ่มขึ้น ประกอบกับการมีอะมิกดะลา (amygdala) ซึ่งมีหน้าที่จัดการกับอารมณ์ และแรงกระตุ้นความก้าวร้าว (aggressive impulses) ขนาดใหญ่กว่าทำให้ผู้ชายมักจะเลือกการตอบสนองทางร่างกายอย่างก้าวร้าวต่อสถานการณ์มากกว่าการตอบสนองโดยการสนทนา และการที่ผู้ชายมีสารเซอโรโทนิน (serotonin) ในร่างกายน้อยกว่าผู้หญิง ทำให้ผู้ชายมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมอย่างหุนหันในระดับที่มากกว่าผู้หญิง ในส่วนของผู้หญิงมีระดับของสารออกซิโทซิน (oxytocin) ในระดับที่สูงกว่าซึ่งทำให้ความก้าวร้าวน้อยลง มากไปกว่านี้ระดับที่สูงกว่าของออกซิโทซินยังส่งผลให้ผู้หญิงเป็นบุคคลที่ค่อนข้างมีความรู้สึกร่วม มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่นมากกว่า (Baker. 2004: 73; citing Taylor. 2002; Baron – Cohen. 2003; Gurian. 2003)

การจะแบ่งแยกความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางชีวภาพ หรือธรรมชาติและวัฒนธรรมว่าอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความแตกต่างของการแสดงพฤติกรรมย่อมทำได้ยาก เพราะในเกือบทุกสังคมต่างตระหนักถึงหน้าที่ของธรรมชาติและวัฒนธรรมว่าทั้งสองปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ยิ่งไปกว่านั้นวัฒนธรรม ที่แม้จะแตกต่างกันยังมีที่มาจากพื้นฐานเดียวกัน คือธรรมชาติ เพียงแต่ธรรมชาตินั้นถูกดัดแปลงให้ผันแปรไปตามความเหมาะสม หรือตามความนิยมของสมาชิกในแต่ละสังคม จริงอยู่ที่ว่าเงื่อนไขของความแตกต่างทางด้านสรีระ อาจมีส่วนบ้างไม่มากก็น้อยในการกำหนดให้บทบาทของคนทั้งสองเพศแตกต่างกัน และมีส่วนกำหนดบุคลิกภาพของแต่ละเพศด้วย แต่ถ้าหากพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้วจะพบว่า แต่ละสังคมแต่ละวัฒนธรรม ก็ได้ใช้ข้อแตกต่างทางธรรมชาตินี้มาดัดแปลงให้กลายเป็นแบบแผนความประพฤติของแต่ละเพศ จนกระทั่งเกิดการยอมรับและรู้สึกว่าพฤติกรรมเหล่านี้ติดตัวมาโดยธรรมชาติ (ภัสสร ลิมานนท์. 2544: 14) จึงอาจกล่าวได้ว่าการที่ผู้บริหารชายและสตรีมีรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันนั้นอาจเกิดจากหลายสาเหตุ ซึ่งหมายรวมถึงการมีเส้นทางอาชีพที่แตกต่างกัน การได้รับการอบรมเลี้ยงดูที่แตกต่างกัน และอาจเกิดจากธรรมชาติโดยพื้นฐานของผู้ชายและผู้หญิงที่มีความแตกต่างกันตั้งแต่ต้น อย่างไรก็ตามประเด็นสำคัญที่ได้จากความแตกต่างดังกล่าวคือจะทำอย่างไรให้สามารถดึงเอา

คุณลักษณะเด่นๆ ของแต่ละเพศมาสนับสนุน ส่งเสริม หรือพัฒนาได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ทั้งผู้บริหารชายและสตรีสามารถใช้คุณลักษณะเฉพาะของตนเองเพื่อบริหารจัดการองค์การให้เกิดผลสำเร็จได้มากที่สุด

1.5 ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคของผู้นำสตรี

การบริหารจัดการสถานศึกษาย่อมต้องประสบกับปัญหาอุปสรรคหลายประการ และต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนเพื่อส่งเสริมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับผู้บริหารสตรีที่ประสบความสำเร็จและผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิผล พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งบริหารที่สำคัญ คือประสบการณ์ช่วงชีวิตตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งหมายรวมถึงการศึกษา และการสนับสนุนของครอบครัวที่ช่วยปรับแต่งความคิดของสตรี โดยเฉพาะพ่อเป็นผู้มีอิทธิพลมีบทบาทสำคัญมากต่อประสบการณ์ทางจิตวิญญาณ (spiritual experience) ในวัยเด็กซึ่งส่งเสริมให้สตรีเกิดความรู้สึกแรกเริ่มของการพึ่งพาตนเอง และความมั่นใจอันจะมีอิทธิพลต่อการศึกษาในช่วงแรกเริ่มและยังมีอิทธิพลต่อการประกอบอาชีพในภายหลัง นอกจากการสนับสนุนของพ่อแม่ตั้งแต่ช่วงชีวิตวัยเด็กแล้ว ยังพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีครอบครัวแล้วนั้นได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว ซึ่งหมายถึงการสนับสนุนของคู่สมรส และการสนับสนุนของเพื่อน นอกจากนี้การได้รับการศึกษาระดับสูงก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้นำสตรี (Oplatka. 2006: 615) ; (Cubillo; & Brown. 2003: 289); (Al-Lamky. 2007: 49); (Katundano. 2005); (Lirio; et al. 2007); (Johnson. 2005); (หยกแก้ว กมลวรเดช. 2547)

สำหรับปัญหาอุปสรรคสำคัญในการเป็นผู้บริหารหรือการพยายามเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของผู้นำสตรีนั้น อี๊กลี่และโจฮันเนสเซน-ชมิท (Eagly; &Johannesen- Schmidt. 2001: 793) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งคือการที่สตรีต้องประสบกับมาตรฐานเชิงซ้อน (double standard) ในการทำงาน กล่าวคือต้องเผชิญกับมาตรฐานสูงกว่าในการเข้าสู่ตำแหน่งหรือการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเพื่อให้สามารถอยู่ในตำแหน่งนั้นได้ ประกอบกับการที่สังคมตั้งความคาดหวังสูงเมื่อสตรีเป็นผู้นำ โดยคาดหวังว่าสตรีจะต้องสามารถรับผิดชอบทั้งงานในบ้านและงานนอกบ้านในตำแหน่งบริหาร ทำให้สตรีบางส่วนเกิดความรู้สึกท้อแท้ ตึงเครียด และกลัวถูกซ้ำเติมจากสังคมหากทำหน้าที่ได้ไม่ดีตามที่สังคมคาดหวัง สอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยของโอพลาตคา (Oplatka. 2006: 613) ที่พบปัญหาอุปสรรคต่อการประสบความสำเร็จในอาชีพของสตรีประการหนึ่งคือการมีภาระงานที่บ้านมากเกินไป ภาระส่วนตัวที่บ้านที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างมาก เป็นความรับผิดชอบต่อครอบครัวที่ต้องเป็นผู้ดูแล อบรมสั่งสอนบุตร ดูแลปรนนิบัติสามี ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในบ้าน และการดูแลตนเองในด้านต่าง ๆ ซึ่งใช้เวลาส่วนมากของสตรี สอดคล้องกับแนวคิดของ ออล-แลมกี่ (Al-Lamky. 2007: 59) แกสกิน (ฉันทวรรณ ยงค์ประเดิม. 2545: 39- 40; อ้างอิงจาก Gaskins. 2006) และ จิรวรรณ ภักดีบุตร (2541) ที่กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า ถึงแม้สตรีต้องออกทำงานนอกบ้านเพื่อหาเลี้ยงครอบครัวแต่ภาระความรับผิดชอบพื้นฐานของสตรีในการทำหน้าที่เป็นแม่บ้าน และการดูแลเด็ก ก็ไม่ได้ลดลงเมื่อต้องออก ประเด็น

ดังกล่าวนี้อาจเป็นอุปสรรคประการหนึ่งที่เป็นตัวกีดกันไม่ให้สตรีก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารในองค์กรราชการ เนื่องจากคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งบริหารนั้น มุ่งเน้นที่การทุ่มเทเวลาให้กับงานอย่างเต็มเวลา และการฝึกฝนอบรมเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นอุปสรรคกีดขวางสตรีซึ่งมีภาระหน้าที่ประจำที่ขัดแย้งกัน ระหว่างงานที่ต้องทำและความรับผิดชอบในครอบครัว (Hoy; & Miskel. 2005: 96; citing Martin; & Knopoff. 1999)

โดยสรุปแล้วปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของผู้นำสตรีในปัจจุบันเกิดจากการอบรมเลี้ยงดู สั่งสอน และการศึกษาตั้งแต่วัยเยาว์ โดยบิดาเป็นผู้มีบทบาทหรือมีอิทธิพลสำคัญต่อการพึ่งพาตนเอง และการมีความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้การสนับสนุนจากครอบครัว คู่สมรสและเพื่อน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากพี่เลี้ยง ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้สตรีประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำ แต่การที่สตรีมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในครอบครัวที่มากเกินไป การที่ต้องเผชิญกับมาตรฐานเชิงซ้อนในการทำงาน รวมทั้งลักษณะของงานบางอย่างที่ไม่เอื้อต่อสตรี นับเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญในการทำงาน ซึ่งท้าทายความสามารถของผู้นำสตรีในการเผชิญกับปัญหาดังกล่าวเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูง หรือการประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำ

2. คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบริบทต่างประเทศนั้นผู้ที่สนใจศึกษาประเด็นเกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำได้นำเสนอแนวคิดและข้อค้นพบที่น่าสนใจหลายประการ เช่นโคลแมน (Coleman. 2000: 13) ซึ่งเป็นอาจารย์อาวุโสแห่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเลสเตอร์ประเทศอังกฤษ (Senior Lecturer, School of Education, University of Leicester) เป็นบุคคลหนึ่งที่ให้ความสนใจศึกษาประเด็นเกี่ยวกับเพศภาวะและผู้นำ โคลแมนได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการของครูใหญ่สตรีระดับมัธยมศึกษาในประเทศอังกฤษและเวลส์จำนวน 670 คนและสรุปว่าครูใหญ่สตรีส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบร่วมมือ และมุ่งเน้นคน ในปี 2003 โคลแมน (Coleman. 2003: 40-41) ได้เขียนเรื่อง Gender in Educational Leadership ในหนังสือ Leadership in Education โดยสรุปว่าจากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับสตรีและเอกสารต่างๆ พบคุณลักษณะที่ปรากฏเด่นชัด (dominant characteristics) ในการบริหารจัดการและรูปแบบภาวะผู้นำของสตรีประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือควบคู่กับการเพิ่มอำนาจและการทำงานเป็นทีม 2) การมุ่งเน้นการสื่อสาร 3) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่วนเซอร์จิโอวานนิ และคนอื่นๆ (Sergiovanni; et al 2004: 170) ซึ่งเป็นอีกบุคคลหนึ่งที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว ได้นำเสนอแนวคิดที่สอดคล้องกันซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับสตรีในการบริหารการศึกษา และสรุปว่าในภาพรวมกลุ่มครูใหญ่สตรีมีคุณลักษณะเด่นชัดของความเป็นผู้นำทางวิชาการ สอดคล้องกับโควาลสกี้ (Kowalski. 2003: 310) แห่งมหาวิทยาลัยเดย์ตัน (University of Dayton) ซึ่งได้สรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารชายและสตรี

เป็นการยืนยันถึงการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสตรี โดยระบุว่าผู้บริหารสตรีมีความเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนสูงกว่า มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับครูในการนิเทศมากกว่า และผู้บริหารสตรีโดยทั่วไปมีแนวโน้มให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน

สำหรับอี๊กลี่ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาแห่งภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทอร์น (Northwestern University) ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นอีกบุคคลหนึ่งซึ่งสนใจศึกษาเกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำ และมีผลงานวิจัย และบทความเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวหลายเรื่อง เช่น ในปี 2001 อี๊กลี่และโจฮันเนสเซน- ชมิท (Eagly; & Johannesen- Schmidt. 2001: 782) ได้นำเสนอแนวคิดจากการศึกษาหนังสือเกี่ยวกับประเด็นความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการซึ่งเขียนโดยผู้เชี่ยวชาญที่อาศัยประสบการณ์ส่วนบุคคลในองค์การ รวมทั้งการสำรวจแบบไม่เป็นทางการและการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้วยตนเอง โดยกล่าวว่าผู้นำสตรีมีคุณลักษณะผู้นำแบบร่วมมือและมีส่วนร่วมมากกว่า นอกจากนี้ อี๊กลี่และโจฮันเนสเซน - ชมิท (Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001: 783) ยังได้เสนอแนวคิดว่าผู้นำชายและผู้นำสตรีที่มีประสิทธิผลแสดงแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน มีคำศัพท์ 2 คำที่ใช้อธิบายความแตกต่างในวิธีการแสดงบทบาทภาวะผู้นำต่างกันไปตามเพศ ซึ่งเรียกว่าแบบเป็นตัวแทน และแบบเอาใจเขามาใส่ใจเราโดยคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเราถูกอธิบายว่ามีความเชื่อมโยงกับสตรี ในขณะที่คุณลักษณะแบบการเป็นตัวแทนถูกอธิบายว่ามีความเชื่อมโยงกับผู้ชาย

ในปี 2003 อี๊กลี่และคนอื่นๆ (Eagly; et al. 2003: 569-591) ได้วิเคราะห์อภิมานงานวิจัย 45 เรื่องที่เปรียบ เทียบผู้บริหารชายและผู้บริหารสตรีในองค์กรทางธุรกิจและองค์กรทางการศึกษา ซึ่งได้ข้อสรุปว่าผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะเด่นชัดของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารชาย สอดคล้องกับทรินิแดด และนอร์มอร์ (Trinidad; & Normore. 2005: 574) แห่งภาควิชาภาวะผู้นำทางการศึกษาและการศึกษานโยบาย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟลอริดาอินเตอร์เนชั่นแนล (Department of Education Leadership and Policy Studies, College of Education, Florida International University) ที่ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวิธีการนำที่สตรีใช้ในองค์กร โดยมีจุดเน้นที่สาขาธุรกิจและการศึกษาและสรุปว่าผู้นำสตรีใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบร่วมมือในการบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจและทางการศึกษา งานวิจัยของปานพิมพ์ เชื้อพลากิจ (Cheaupalakit. 2002) ก็สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยพบว่าผู้บริหารสตรีแสดงองค์ประกอบต่าง ๆ ของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในภาพรวมสูงกว่าผู้บริหารชาย ส่วนงานวิจัยของเยทส์ (Yates. 2005) พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีส่วนใหญ่มีการใช้ทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

สำหรับพาวเวลและคนอื่นๆ (Powell; et al. 2002: 178) แห่งภาควิชาการจัดการมหาวิทยาลัยคอนเนคติกัต (Department of Management, University of Connecticut) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำสตรีไว้เช่นเดียวกัน โดยกล่าวว่าข้อสรุปจากงานวิจัยเกี่ยวกับแบบฉบับของเพศภาวะ ระบุว่าผู้นำสตรีได้รับการพิจารณาว่ามีคุณสมบัติแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา มากกว่าผู้นำชาย สอดคล้องกับแนวคิดของเดอคาซัลและมัลลิแกน (de Casal ; & Mulligan. 2004: 26) แห่ง

มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียโพลีเทคนิคสเตท (California Polytechnic State University) ที่ได้รวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำและเพศภาวะและสรุปว่าผู้นำสตรีมีความเชื่อมโยงกับลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา เช่นเดียวกับเบอร์ดาล (Berdahl. 1996: 23) แห่งภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ที่เออร์บานา-แชมเปน (Department of Psychology, University of Illinois at Urbana-Champaign) ที่ได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับเพศภาวะและได้สรุปเป็นรูปแบบของเพศภาวะและภาวะผู้นำ 2 กลุ่มที่เชื่อมโยงกับความเป็นชายและความเป็นหญิงคือ การเป็นตัวแทน และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และระบุว่าการเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับผู้นำสตรี

อีกมุมมองหนึ่งเกี่ยวกับผู้นำสตรี มาจากแคมเพล (Kampel. 2006: 8) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีพบว่าการพัฒนาตนเองเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประสบความสำเร็จในอาชีพ และพบกลยุทธ์สำคัญที่ผู้นำสตรีใช้ในการพัฒนาตนเองเพื่อการประสบความสำเร็จในอาชีพคือ การสร้างความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย และการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมแบบก้าวหน้า สอดคล้องกับเดอฮวน โกเมซ (de Juan - Gomez. 1999: v) ที่นำเสนอแนวคิดจากการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารสตรีว่าผู้บริหารสตรีใช้กลไกการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูง และกล่าวถึงกลไกการพัฒนาตนเอง ของผู้บริหารสตรี คือการศึกษาแบบเป็นทางการและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น การอ่านหนังสือ การมีส่วนร่วมในสมาคมวิชาชีพ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง

สำหรับในบริบทสังคมไทย หยกแก้ว กมลวรเดช (2547) นิสิตระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยนเรศวร สนใจศึกษาประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของสตรีนักพัฒนาโดยใช้วิธีการพหุกรณีศึกษา และได้กำหนดให้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบหลักของคุณลักษณะผู้นำของสตรีนักพัฒนา นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ เจือศรี พูนพิพัฒน์ (2545) และ กุลกาญจน์ มลิเกตุ (2546) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันคือพบว่าบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสตรี และงานวิจัยของรัชนก แสวงกาญจน์ (2548) ที่พบว่าบุคลิกภาพของผู้บริหารสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับฮอยและมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2005: 380) ที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 3 กลุ่ม โดยกลุ่มหนึ่งคือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ถึงแม้ว่าแนวคิดของฮอยและมิสเกลจะเป็นแนวคิดที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำโดยทั่วไป ไม่ได้เฉพาะเจาะจงที่ผู้นำสตรี แต่ช่วยสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวข้างต้นให้มีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ไว้ 2 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพและการเอาใจเขามาใส่ใจเราที่เชื่อมโยงกับผู้นำสตรีทางการศึกษาดังนี้

2.1.1 บุคลิกภาพและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การที่ผู้นำมีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพบางประการเป็นที่พึงปรารถนาขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษาซึ่งมีเป้าหมายและพันธกิจที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ความมุ่งมั่นผูกพันในการทำงานจากบุคลากรทุกคนโดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำ และเมื่อสตรีก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารก็มิอาจหลีกเลี่ยงภาระความรับผิดชอบดังกล่าวได้ฉะนั้นคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำสตรีทางการศึกษาจึงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพอันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จในวิชาชีพ

ในบริบทของการบริหารสถานศึกษานั้นบุคลิกภาพของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งเพราะบุคลิกภาพมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดีจะสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร (personality trait) จึงเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Hoy; & Miskel. 2005: 380) โดยเฉพาะผู้นำสตรีซึ่งอาจต้องเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรค หรือการต่อต้านจากผู้ร่วมงานโดยเฉพาะเรื่องคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งบริหารที่เดิมเคยเชื่อว่าเป็นตำแหน่งที่เหมาะสมสำหรับผู้ชาย และความเชื่อดังกล่าวอาจยังคงมีอยู่ในองค์กร ฉะนั้นบุคลิกภาพของผู้นำสตรีทางการศึกษาจึงมีความสำคัญเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจเคารพและร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยมีผลงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าบุคลิกภาพของผู้บริหารสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ (รัชนก แสวงกาญจน์. 2548) และจากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีของกุลกาญจน์ มลิเกตุ (2546) และเจือศรี พูนพิพัฒน์ (2545) ก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่าบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครู ด้วยนัยแห่งความสำคัญดังกล่าว ในงานวิจัยของหยกแก้ว กมลวรเดช (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำสตรีนักพัฒนาการศึกษาของเด็กด้อยโอกาส: พหุกรณีศึกษาก็ได้กำหนดให้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของสตรีนักพัฒนาไว้เช่นเดียวกัน

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีทั้งในบริบทภายในประเทศและต่างประเทศพบคุณลักษณะต่างๆที่ผู้นำสตรีใช้ในการบริหารจัดการหรือในการนำซึ่งสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพของผู้นำสตรี โดยในบริบทภายในประเทศ เช่นงานวิจัยของวิภา มณีเนตร (2534) พบว่าอุปนิสัยในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนสตรี คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกระตือรือร้นในการทำงาน

ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ ความรักและศรัทธาในอาชีพครู รู้จักวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนีย์ วงศ์ยืน (2538) ที่พบลักษณะความเป็นนักพัฒนาของที่เด่นชัดของผู้บริหารสตรี คือ ใจกว้าง ยินดีรับฟัง และพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง สอดคล้องกับงานวิจัยของสรินยา ฉิมมา (2543) ที่พบว่าผู้บริหารสตรีดีเด่นมีแรงบันดาลใจในการทำงานสูง เช่นเดียวกับหยกแก้ว กมลวรเดช (2547) ที่พบองค์ประกอบหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในกลุ่มสตรีนักพัฒนา คือคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและใฝ่เรียนใฝ่รู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของอาตีก๊ะ จรัลศาส์น (2547) ที่พบว่าผู้นำทางการศึกษาสตรีในจังหวัดปัตตานีมีภาวะผู้นำด้านความใจกว้างมากที่สุด

สำหรับในบริบทของงานวิจัยในต่างประเทศ เช่น งานวิจัยของฮอพกินส์และคนอื่นๆ (Hopkins; et al. 2006) พบว่าสตรีเชื่อว่าคุณลักษณะของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูง ๆ ในองค์การคือบุคคลซึ่งมีความทะเยอทะยาน และบุคคลที่ทำงานหนัก/อุทิศตัวให้กับงาน ผลงานวิจัยของไวท์ และคนอื่น ๆ (White; et al. 1997) สนับสนุนข้อสรุปดังกล่าวคือพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่ออำนาจในตนเองในการทำงาน มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่ามีความสามารถควบคุมทิศทางของอาชีพ มีความต้องการความสำเร็จสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของดัฟฟี่และคนอื่นๆ (Duffy; et al. 2006) ที่พบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะของความมีประสิทธิภาพในตนเอง (self- efficacy) มีความต้องการความสำเร็จและ มีความเชื่ออำนาจในตนเองสูงกว่า สำหรับคาฮาลาน (Cahalan. 2007) ก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันคือพบว่าสตรีประสบความสำเร็จในอาชีพโดยการอุทิศตัวเองให้กับงาน ส่วนงานวิจัยของฮอลแคมป์ (Holtkamp. 2002) พบว่าครูใหญ่สตรีมีแรงขับเพื่อความสำเร็จโดยมีการตั้งเป้าหมาย และมีแรงขับภายในเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

เช่นเดียวกับงานวิจัยของ เดอ ฮวน-โกเมซ (de Juan - Gomez. 1999: iv-v) ที่พบว่าผู้บริหารสตรีระบุว่า ความตั้งใจแน่วแน่เป็นพื้นฐานสำคัญในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูง ความตั้งใจแน่วแน่เป็นแรงผลักดันภายในที่ถูกแสดงออกผ่านทางพลัง ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความอดทน อุตสาหะ มุ่งมั่นผูกพันต่องาน ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ความเอาจริงเอาจัง ความสามารถในการกลับสู่สภาพเดิม และการฟื้นฟูอารมณ์ความรู้สึกได้ดี งานวิจัยของคูบิโลและบราวน์ (Cubillo; & Brown. 2003) ก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันคือพบว่าในการบริหารจัดการศึกษาสตรีมีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการกลับสู่สภาพเดิม มีความกล้าหาญ มีความไว้วางใจในตนเอง และมีระดับความมั่นใจในตนเองและพึ่งพาตนเองสูงสอดคล้องกับงานวิจัยของสมิท (Smith. 2004) ที่พบว่าอธิการบดีสตรีมีความสามารถในการกลับสู่สภาพเดิม

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้น สถิต วงศ์สวรรค์ (2544: 4) กล่าวว่าบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะโดยรวมของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายในและปัจจัยต่างๆ อันมีอิทธิพลต่อความ

รู้สึกของผู้พบเห็น เป็นคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลในแง่มุมต่าง ๆ ที่รวมกันแล้วทำให้บุคคลมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ซึ่งกิลฟอร์ด (Guilford.1980: 6-8) ได้กล่าวไว้ว่าบุคลิกภาพคือลักษณะ (traits) ที่รวมกันเป็นแบบเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป โดยลักษณะเฉพาะประจำตัวของแต่ละบุคคลนั้นมี 7 ลักษณะซึ่งจะประสานสัมพันธ์กันเป็นลักษณะรวมของบุคคลและส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 1) ความสนใจ 2) ความต้องการ 3) เจตคติ 4) ความถนัด 5) สภาพทางอารมณ์ 6) สรีรวิทยา 7) รูปร่างภายนอก จากการประสานสัมพันธ์กันของลักษณะรวมเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลดังกล่าว บุคลิกภาพจึงทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างกันออกไป การที่บุคคลมีบุคลิกภาพแบบใด ลักษณะใดย่อมเกิดจากหลายปัจจัย บุคลิกภาพบางส่วนมีติดตัวมาแต่กำเนิด บางส่วนเกิดจากการพัฒนาขึ้นมา หรือเกิดจากผลของการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในบริบทต่าง ๆ ดังนั้นบุคลิกภาพจึงมีลักษณะเป็นของเฉพาะของบุคคล เป็นผลรวมของพฤติกรรมทั้งหมดของบุคคลทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้น ซึ่งมีผลต่อการกำหนดแบบแผนวิธีการคิดและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล (Fincham; & Rhodes. 1999: 62) สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพตามแบบวัดบุคลิกภาพของโฮแกน (Hogan Personality Inventory. 2007: online) ได้มีการกำหนดบุคลิกภาพ 7 ด้าน คือ

1) การปรับตัว (Adjustment) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ คนที่มีการปรับตัวในระดับสูงจะมีลักษณะของความมั่นใจในตนเอง มองโลกในแง่ดี หนักแน่น มั่นคง สุขุม เยือกเย็น ส่วนคนที่มีการปรับตัวในระดับต่ำจะเป็นคนเครียด มองโลกในแง่ลบ โกรธง่าย

2) ความทะเยอทะยาน (Ambition) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับความสำเร็จ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงจะเป็นคนที่ทุ่มเทในการทำงาน ทำงานหนัก ชอบการแข่งขัน ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนให้ความสนใจกับความก้าวหน้าน้อย ไม่จริงจังในการทำงาน

3) ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) เป็นคุณลักษณะของบุคคลในการปรากฏตัวในสังคม โดยคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงจะชอบสมาคม ชอบคบเพื่อน สามารถเข้าร่วมสมาคมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนเงียบๆ สงวนท่าที

4) ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensitivity) เป็นคุณลักษณะของความเฉียบแหลมในการรับรู้และการรู้จักกาลเทศะ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนเป็นมิตร อบอุ่น ให้ความสนใจผู้อื่น เป็นที่นิยมชมชอบ ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนตรง เป็นอิสระ

5) ความสุขุมรอบคอบ (Prudence) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมตนเอง การมีสติสัมปชัญญะ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนเชื่อถือได้ ไว้ใจได้ ทำงานเป็นระบบ ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น ทำอะไรโดยฉับพลัน

6) ความใฝ่รู้ (Inquisitive) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ใฝ่รู้ อยากรู้อยากเห็น ชอบผจญภัย ช่างคิด และช่างจินตนาการ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนมีวิสัยทัศน์ฉลาด เรียนรู้เร็ว แต่เป็นคนเบื่อง่าย ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่ชอบปฏิบัติและสามารถรวบรวมสมาธิ มุ่งความสนใจต่อสิ่งที่ทำ

7) การเรียนรู้ (Learning Approach) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการศึกษา คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนชอบการอ่านและการเรียนรู้ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่ให้ความสนใจกับการศึกษาแบบเป็นทางการน้อยและจะให้ความสนใจกับการเรียนรู้จากงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่า

สำหรับคุณลักษณะบุคลิกภาพตามแนวคิดรูปแบบ 5 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ (Five Factor Model of Personality) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้ (Hughes; et al. 2006: 162-165)

1) การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Surgency) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงในกลุ่ม เป็นพฤติกรรมที่แสดงเมื่อบุคคลพยายามมีอิทธิพลหรือควบคุมผู้อื่นในกลุ่ม คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงจะเป็นคนชอบสังคม ชอบแข่งขัน มีความมั่นใจ เด็ดขาด ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่ชอบทำงานโดยลำพัง และมีความสนใจในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือการแข่งขันกับผู้อื่นน้อย

2) ความสามารถในการสร้างการเห็นพ้องกัน (Agreeableness) เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับว่าบุคคลไปกันได้ดีกับบุคคลอื่นๆ อย่างไร คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงมีแนวโน้มเห็นอกเห็นใจ มองโลกในแง่ดี และสามารถเข้าถึงได้ง่ายส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่เฉยชา เย็นชา มองโลกในแง่ร้าย

3) การเป็นที่พึ่งพิงได้ (Dependability) เป็นคุณลักษณะที่ไม่ได้เป็นความเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ แต่เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เกี่ยวกับวิธีการที่บุคลใช้ในการทำงานมากกว่า คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงเป็นคนที่มีการวางแผนการทำงานอย่างดี ทำงานหนัก และทำงานตามความมุ่งมั่นผูกพันที่ตนเองมีต่องาน ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะไม่ค่อยทำตามความมุ่งมั่นผูกพันของตน มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากกฎเกณฑ์ (rule bending)

4) การปรับตัว (Adjustment) เป็นคุณลักษณะเกี่ยวกับว่าการที่บุคคลแสดงปฏิกิริยาต่อความตึงเครียด ความล้มเหลวหรือเสียงวิพากษ์วิจารณ์อย่างไร บุคคลที่มีการปรับตัวในระดับสูงมีแนวโน้มมีความมั่นคงทางอารมณ์แม้ต้องเผชิญกับความล้มเหลวหรือความผิดพลาด ในขณะที่คนที่มีการปรับตัวในระดับต่ำจะเป็นคนเครียด กังวลและแสดงออกทางอารมณ์อย่างรุนแรงเมื่อเผชิญกับความตึงเครียดและการวิพากษ์วิจารณ์

5) การเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to experience) บุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงมีแนวโน้มเป็นคนช่างคิด ช่างจินตนาการ ใจกว้าง อยากรู้อยากเห็น เป็นนักคิดในภาพกว้างแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ จากการท่องเที่ยว การอ่าน ฯลฯ ตรงข้ามกับคนที่มีคุณลักษณะ

ดังกล่าวในระดับต่ำซึ่งเป็นคนที่มีความสนใจแคบ ชอบทำงานในวิธีการที่พยายามทำและพบว่าถูกต้องมากกว่าการทดลองทำงานในวิธีการใหม่ๆ

รอตเตอร์ (Rotter. 1954: online) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาคลินิก ได้นำเสนอแนวคิดว่าการเชื่ออำนาจในตนเป็นคุณลักษณะบุคลิกภาพ (personality trait) ซึ่งหมายถึง ความคิด ความเชื่อที่เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของบุคคล เป็นความเชื่อทั่วไปในเรื่องคุณสมบัติส่วนตัว หรือการกระทำกับผลของการกระทำที่เกิดขึ้น โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือการเชื่ออำนาจภายในตน “Internal Locus of Control” และ การเชื่ออำนาจภายนอกตน “External Locus of Control” รอตเตอร์อธิบายว่าคนที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนจะรับรู้ว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตเป็นผลมาจากลักษณะพฤติกรรมหรือการกระทำของตน เชื่อหรือรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้นเกิดจากความ สามารถของตนเองเป็นตัวทำให้เกิดขึ้น ซึ่งตรงข้ามกับผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตน จะรับรู้ว่าเหตุการณ์หรือผลใด ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้น ว่าไม่ได้เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเองทั้ง หมด แต่เป็นผลมาจากโชคชะตา เคราะห์กรรม ความบังเอิญ มีอิทธิพลอำนาจของผู้อื่นผลักดันให้เป็นไปหรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันหรือพลังอำนาจใด ๆ

หากพิจารณาข้อค้นพบจากงานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศประกอบกับแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสตรีทางการศึกษาดังกล่าวสะท้อนบุคลิกภาพหลักๆ ของผู้นำสตรีใน 4 ด้าน คือ การปรับตัว ความทะเยอทะยาน ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล และการเชื่ออำนาจภายในตน สำหรับสาระโดยสรุปของแต่ละด้านมีดังนี้

2.1.1.1 การปรับตัว การปรับตัวเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารที่มีความสำคัญและเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (รัศมี ลักขณาวรรณพร. 2547: 177) โดยเฉพาะในการบริหารสถานศึกษาในบริบทปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับความเครียดและความคับข้องใจในรูปแบบต่าง ๆ ดังที่ เซอร์จิโอวานนิและคนอื่นๆ (Sergiovanni; et al. 2004: 196-198) ได้กล่าวถึงภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับข้อจำกัดด้านเวลา ปัญหาอุปสรรคจากการเมืองและระบบราชการเป็นความคับข้องใจหลักของผู้บริหารในปัจจุบัน ประกอบกับการสภาพการทำงานในปัจจุบันซึ่งที่มีชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานทำให้เกิดความเครียดเพิ่มขึ้น ซึ่งความคับข้องใจ ความเครียด ความคาดหวังสูงจากหลายๆ ฝ่ายล้วนเป็นเหตุปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

พจนานุกรมพฤติกรรมศาสตร์ ให้คำนิยามของการปรับตัวไว้ดังนี้ 1) การปรับตัวเป็นความสัมพันธ์ที่กลมกลืนกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสนองความพึงพอใจต่อความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่นให้ได้มากที่สุดทั้งทางกายภาพและทางสังคม 2) ความแปรเปลี่ยนและความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมซึ่งจำเป็นเพื่อการสนองความพึงพอใจจากความต้องการของตนเองในขณะเดียวกันก็ให้สอดรับกับความต้องการของผู้อื่น เพื่อให้บุคคลสามารถสร้างสัมพันธ์ที่กลมกลืนกับสิ่งแวดล้อมได้ (Bruno. 1983: 24; citing Wolman. 1973) ส่วน

โพดุสกา (Poduska. 1980: 16) ได้ให้คำนิยามของคำว่าการปรับตัวตามคำกล่าวของอีริค อีริคสัน (Erik Erikson. 1968) ไว้ว่าเป็นความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นการชี้บอกถึงความมีวุฒิภาวะของบุคคล สำหรับในแบบวัดบุคลิกภาพของโฮแกน (Hogan Personality Inventory. 2007: online) ได้กำหนดนิยามของการปรับตัวว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ คนที่มีการปรับตัวในระดับสูงจะมีลักษณะของความมั่นใจในตนเอง มองโลกในแง่ดี หนักแน่น มั่นคง สุขุม เยือกเย็น ส่วนคนที่มีการปรับตัวในระดับต่ำจะเป็นคนเครียด มองโลกในแง่ลบ โกรธง่าย นอกจากนี้ฮิวจ์และคนอื่นๆ (Hughes; et al. 2006: 165) ยังได้ให้ความหมายของการปรับตัวว่าหมายถึงคุณลักษณะเกี่ยวกับว่าบุคคลแสดงปฏิกิริยาต่อความตึงเครียด ความล้มเหลวหรือเสียงวิพากษ์ วิจารณ์อย่างไร บุคคลที่มีการปรับตัวในระดับสูงมีแนวโน้มมีความมั่นคงทางอารมณ์แม้ต้องเผชิญกับความล้มเหลวหรือความผิดพลาด ในขณะที่คนที่มีการปรับตัวในระดับต่ำจะเป็นคนเครียด กังวลและแสดงออกทางอารมณ์อย่างรุนแรงเมื่อเผชิญกับความตึงเครียดและการวิพากษ์วิจารณ์

ส่วนวอร์เชลและโกธัลซ์ (Worchel; & Goethals. 1989: 6) กล่าวว่าโดยทั่วไปการปรับตัวส่วนบุคคล เป็นงานประจำวันในการจัดการกับตัวเองกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวและกับบุคคลที่พบเจอ การปรับตัวเป็นกระบวนการซับซ้อนซึ่งเกี่ยวข้องกับ 1) การเรียนรู้เกี่ยวกับความเข้าใจตนเองและสังคมและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ 2) การใช้ความเข้าใจในการตั้งเป้าหมายที่แท้จริงสำหรับตัวเอง 3) การใช้ความสามารถในการควบคุมสิ่งแวดล้อมและชะตากรรมเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 4) การเป็นคนไวต่อความต้องการ ความเป็นห่วงกังวลเกี่ยวกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้บุคคลสามารถช่วยส่งเสริมสนับสนุนชีวิตของบุคคลอื่นในทางบวกได้

การปรับตัวจึงเป็นการปรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง กลมกลืนระหว่างความต้องการของตนเองกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง บุคคลที่ปรับตัวได้จะเป็นคนที่เชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าตัวเอง เข้าใจตนเอง เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม มีความมั่นคงทางอารมณ์ รู้จักและปฏิบัติตามกฎระเบียบของสังคม รู้จักตนเองพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งตลอดเวลา และสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดี ตลอดจนยอมรับสภาพความเป็นจริงของตนได้ (มณฑินี นามบุญ. 2545: 20); (อุมาภัณฑ์ พุทธปวน. 2546: 12-13) บุคคลที่มีการปรับตัวในระดับสูงหรือมีความมั่นคงทางอารมณ์ในระดับสูงสะท้อนให้เห็นถึงความมั่นคง สงบ ควบคุมตนเองได้เมื่อเผชิญกับความตึงเครียด ความล้มเหลวหรือเสียงวิพากษ์วิจารณ์ โดยนักวิชาการบางท่านได้เรียกคุณลักษณะดังกล่าวรวมกันเป็นการปรับตัวทางอารมณ์ซึ่งเป็นการพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการแสดงออกให้เห็นถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการแสดงออกอันเป็นผลมาจากอารมณ์ของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (นพพล พร้อมเทียงตรง. 2549: 7)

จากนิยามและแนวคิดดังกล่าว การปรับตัวจึงเป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อหนึ่งคือความมั่นคงทางอารมณ์หรือความสามารถในการควบคุมตนเอง (Hughes; et al. 2006: 165) ซึ่งคนที่มีความมั่นคงทางอารมณ์สูงเป็นบุคคลที่สงบ มั่นคง ไม่อ่อนไหว มีความมั่นใจในตนเอง (Lunenberg; & Ornstein. 2004: 144) ส่วนคนที่มีการควบคุมตนเอง (self-control) นั้นโกลแมน (Goleman.

2000: 82) กล่าวว่าเป็นบุคคลมีความสามารถในการจัดการกับความรู้สึกโกรธและอารมณ์เศร้า ทุกข์ใจ ได้ดี สงบ และไม่หวั่นไหวแม้เมื่อเจอกับช่วงเวลาที่ยากจะทน คิดอย่างกระจ่างชัดและมุ่งความสนใจภายใต้แรงกดดัน

แนวคิดและข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสตรีที่สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านการปรับตัวตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้น คือ

1) งานวิจัยของ เดอ ฮวน-โกเมซ (de Juan - Gomez. 1999) ที่พบว่าสตรีมีความสามารถในการกลับสู่สภาพปกติ มีการฟื้นฟูอารมณ์ความรู้สึกได้ดี

2) งานวิจัยของคูบิโลและบราวน์ (Cubillo; & Brown. 2003) ที่พบว่าสตรีมีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการกลับสู่สภาพปกติ

3) งานวิจัยของสมิท (Smith. 2004) ที่พบว่าสตรีมีความสามารถในการกลับสู่สภาพปกติ

4) แนวคิดของกรีนเบอร์ก และสวีนนี (Greenberg; & Sweeney. 2005: 34-35) ซึ่งนำเสนอคุณลักษณะของผู้นำสตรี ประการหนึ่งคือ เมื่อพบกับความผิดหวัง การปฏิเสธ และสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามวิธีการที่วางไว้ สตรีจะรวบรวมความเด็ดขาด ความมั่นคง และขจัดความรู้สึกทางลบออกและเรียนรู้ว่าจะต้องทำอย่างไรต่อไป

โดยสรุปแล้วการปรับตัวเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ปรับเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและปทัสฐานของสังคม โดยจัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ต่างๆของตนเองได้ดี สงบ มั่นคงเมื่อเผชิญกับความตึงเครียด ความล้มเหลว และเรียนรู้ว่าจะต้องทำอย่างไรต่อไป

2.1.1.2 ความทะเยอทะยาน ผู้นำที่มีความทะเยอทะยานจะมีความปรารถนาที่จะก้าวไปข้างหน้าและในการก้าวหน้าผู้นำจะต้องเริ่มด้วยการแสดงถึงแรงผลัก และเจตนาอันแน่วแน่ในการทำงาน ความทะเยอทะยานจึงเป็นคุณลักษณะที่ผลักดันให้ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อตนเองและองค์การ (Kirkpatrick; & Locke. 2006: 70) ซึ่งตามแนวคิดในแบบวัดบุคลิกภาพของโฮแกน (Hogan Personality Inventory. 2007: online) ได้มีการนิยามคำว่าความทะเยอทะยาน (ambition) ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับความสำเร็จ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงจะเป็นคนที่ทุ่มเทในการทำงาน ทำงานหนัก ชอบการแข่งขัน ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนให้ความสนใจกับความก้าวหน้าน้อย ไม่จริงจังในการทำงาน จึงมักมีคำกล่าวว่า ความทะเยอทะยานเป็นรากฐานของความสัมฤทธิ์ทั้งปวง (Champy; & Nohria. 2000: 5)

คำว่าความทะเยอทะยาน หรือ ambition มาจากภาษาลาตินว่า “ambitionem” ซึ่งหมายถึง “to walk around soliciting vote” สำหรับการใช้ในบริบทปัจจุบันความทะเยอทะยานหมายถึง แรงผลักดันให้ใช้ความพยายาม ความมานะในการทำบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าควรแก่การกระทำให้สำเร็จ (Champy; & Nohria. 2000: 7) นอกจากนี้ไฮด์และคลิง (Hyde;& Kling. 2001: 364) ยังได้ให้ความหมายของคำว่าความทะเยอทะยานไว้สอดคล้องกัน คือ หมายถึงความ

ปรารถนาจะทำบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าหรือมีความสำคัญให้ประสบความสำเร็จโดยการใช้ความพยายามเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานอันดีเลิศของสิ่งที่กระทำ

จากคำนิยามดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าความทะเยอทะยานเป็นลักษณะนิสัยหรือคุณลักษณะหนึ่งของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ซึ่งความต้องการความสำเร็จหรือแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จเป็นความปรารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จ ทำงานให้ดี และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนอื่นๆ บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะรู้สึกพึงพอใจจากการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและมีแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีเลิศ (Schultz; & Schultz. 1994: 257) ซึ่งกิลฟอร์ด (Guilford. 1959: 437-439) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นบุคคลที่มีความทะเยอทะยาน ปรารถนาที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ ให้สำเร็จ มีความเพียรพยายาม มีความอดทนต่อความยากลำบากในการทำงาน สอดคล้องกับพรรณี ชูทัย เจนจิต (2538: 519 - 523) ที่สรุปลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความมานะบากบั่น พยายามที่จะเอาชนะความล้มเหลวต่างๆ เพื่อไปให้ถึงจุดหมาย ทำงานมีแบบแผน และตั้งความคาดหวังสูงในการทำงาน นอกจากนี้กิติมา ทรงประกอบ (2548: 30) ได้ศึกษาแนวคิดต่างๆ จากนักวิชาการนักจิตวิทยาและสรุปคุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ในลักษณะเดียวกัน คือบุคคลที่มีการตั้งความคาดหวังไว้สูง มีจุดมุ่งหมายในชีวิต ทำงานมีแบบแผน มีความทะเยอทะยานสูง มีความมานะพยายาม พากเพียรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นเสมอ

ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสตรีที่สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านความทะเยอทะยานตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้น คือ

1) งานวิจัยของวิภา มณีเนตร (2534) ที่พบว่าสตรีมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ

2) งานวิจัยของทัศนีย์ วงศ์ยืน (2538) ที่พบว่าสตรีมีความมุ่งมั่นในการพัฒนามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

3) งานวิจัยของสรินยา ฉิมมา (2543) ที่พบว่าสตรีมีแรงบันดาลใจในการทำงานสูง

4) งานวิจัยของ หยกแก้ว กมลวรเดช (2547) ที่พบว่าสตรีมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก

5) งานวิจัยของไวท์ และคนอื่น ๆ (White; et al. 1997) ที่พบว่าสตรีมีความต้องการความสำเร็จสูง

6) งานวิจัยของดัฟฟี่และคนอื่นๆ (Duffy; et al. 2006) ที่พบว่าสตรีมีความต้องการความสำเร็จ

7) งานวิจัยของคาฮาลาน (Cahalan. 2007) ที่พบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จมีการอุทิศตัวเองให้กับงาน

8) งานวิจัยของฮอลแคมป์ (Holtkamp. 2002) ที่พบว่าครูใหญ่สตรีมีแรงขับเพื่อความสำเร็จโดยมีการ ตั้งเป้าหมาย และมีแรงขับภายในเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

9) งานวิจัยของ เดอ ฮวน-โกเมซ (de Juan - Gomez. 1999) ที่พบว่าสตรีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า มีความอดทน ความอุตสาหะ ความมุ่งมั่นผูกพัน และมีการทำงานอย่างมีเป้าหมาย

นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยจำนวนหนึ่งที่พบว่าในการทำงานนั้นผู้นำสตรีแสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จทั้งในด้านการศึกษาและการให้ได้มาซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหาร มีความทะเยอทะยานสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่แรงกล้ากว่าในการทำงานให้สำเร็จ ให้ความสนใจกับความก้าวหน้า ซึ่งเป็นพลังความต้องการที่จะแสดงออกซึ่งความสามารถและเป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังในการทำงานนับเป็นแรงจูงใจหนึ่งที่ผลักดันให้สตรีพัฒนาตนเองเพื่อให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ (Haksever; et al. 2000: 226); (Muchinsky. 2000: 414); (Al-Lamky. 2007: 49-67); (Greenberg; & Sweeney. 2005: 34-35); (Cubillo; & Brown. 2003: 284)

โดยสรุปแล้วความทะเยอทะยานเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความปรารถนาในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ทุ่มเททั้งเวลาและความเพียรพยายามในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีการตั้งความคาดหวังสูงในชีวิตและในการทำงาน

2.1.1.3. ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล ความรู้สึกไวระหว่างบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารจัดการซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรภายในองค์การนั้นๆ เป็นสำคัญ ฉะนั้นหากผู้บริหารสามารถรับรู้ เข้าใจและตีความได้ว่าผู้ร่วมงานมีความรู้สึก ความต้องการ อย่างไรน่าจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันและสามารถตอบสนองต่อความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในแบบวัดบุคลิกภาพของโฮแกน (Hogan Personality Inventory. 2007: online) ได้ให้คำนิยามของความรู้สึกไวระหว่างบุคคล ว่าเป็นคุณลักษณะที่สะท้อนว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความเฉียบแหลมในการสัมผัส การรับรู้ การเข้าใจเกี่ยวกับผู้อื่นได้ลึกซึ้งเพียงไร คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนเป็นมิตร อบอุ่น ให้ความสนใจผู้อื่น เป็นที่นิยมชมชอบ ซึ่งเอมส์และคามราท (Ames; & Kammrath. 2004: 187) กล่าวว่าการเข้าใจว่าบุคคลอื่นคิดอย่างไร ต้องการอะไรและรู้สึกอย่างไรจึงเป็นส่วนสำคัญของคุณลักษณะด้านความรู้สึกไวระหว่างบุคคล หากบุคคลใดไม่สามารถอ่านใจคนได้ อาจส่งผลต่อการแสดงหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสม และคงไม่สามารถประสานพฤติกรรมของตนกับเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้

ในบริบทของการบริหารจัดการนั้นมีผู้ให้คำนิยามของคำว่า ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล (interpersonal sensitivity) ไว้หลายท่าน เช่น คันนิงแฮมและคอร์เดโร (Cunningham; & Cordeiro. 2003: 182) ให้นิยามว่า ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล หมายถึง การรับรู้ความต้องการและความวิตกกังวลของผู้อื่น ยอมรับความหลากหลายของบุคคล ตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเหมาะสม และยอมรับการให้ข้อมูลย้อนกลับ ส่วนมองแปร์

(Montepare. 2004: 143) ให้ความหมายว่า ความรู้สึกไวระหว่างบุคคลเป็นความสามารถในการประเมินความสามารถของบุคคลอื่น สภาวะของบุคคลอื่นและคุณลักษณะของบุคคลอื่น จากการให้สัญญาณที่ไม่ใช่คำพูดได้อย่างแม่นยำ ซึ่งสอดคล้องกลับแนวคิดของดูเลวิคซ์ (Dulewicz. 1999: 245) ซึ่งกล่าวว่าความรู้สึกไวระหว่างบุคคลเกี่ยวข้องกับความถนัด ความสามารถในการตระหนักรู้และคำนึงถึงความต้องการ การรับรู้ของผู้อื่น มีความเต็มใจที่จะเปิดกว้างทางความคิดของตนเองและรับฟังผู้อื่นในเชิงรุก

บอยซ์และคนอื่นๆ (Wilhelm; et al. 2004: 34 citing Boyce; et al. 1998) ได้นำเสนอแบบวัดความรู้สึกไวระหว่างบุคคลซึ่งเรียกว่า “the Interpersonal Sensitivity Measure: IPSM” เครื่องมือวัดความรู้สึกไวระหว่างบุคคลดังกล่าวมาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของความรู้สึกไวระหว่างบุคคล 5 องค์ประกอบดังนี้

1) ความตระหนักรู้ระหว่างบุคคล (interpersonal awareness) เป็นองค์ประกอบที่ใช้วัดว่าบุคคลมีความตื่นตัวต่อพฤติกรรมหรือความรู้สึกของผู้อื่นในระดับใด

2) ความวิตกกังวลในการแยกจากกลุ่ม (separation anxiety) เป็นองค์ประกอบที่ใช้วัดเกี่ยวกับความวิตกกังวลในการแยกออกจากผู้อื่น แยกออกจากกลุ่ม

3) ความขลาดกลัว (timidity) เป็นองค์ประกอบที่ใช้วัดความกลัวที่จะทำให้ผู้อื่นเสียอารมณ์หรือเสียใจ

4) ความเปราะบางภายในตน (fragile inner self) เป็นองค์ประกอบที่ใช้วัดว่าบุคคลมีความยากลำบากในการเปิดเผยความรู้สึกข้างในสุดที่มีต่อความกลัวการปฏิเสธและเสียงวิพากษ์วิจารณ์อย่างไร

5) ความปรารถนาการยอมรับ (need for approval) เป็นองค์ประกอบที่ใช้วัดความต้องการเชื่อมโยงกับผู้อื่น

สำหรับคาร์นีและแฮร์ริแกน (Carney; & Harrigan. 2003: 194) ได้นำเสนอแนวคิดว่าความรู้สึกไวระหว่างบุคคลเป็นความสามารถของบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 มิติคือ ความรู้สึกไวเชิงอารมณ์และความรู้สึกไวเชิงสังคม (emotional and social sensitivity) ความรู้สึกไวเชิงอารมณ์เป็นความสามารถในการประเมินสัญญาณที่ไม่ใช่คำพูด ทั้งการแสดงออกทางใบหน้าและร่างกายที่เกี่ยวกับอารมณ์ได้อย่างแม่นยำ ในขณะที่ความรู้สึกไวเชิงสังคมเกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงสังคมที่กว้างกว่าซึ่งไม่ได้จำกัดแค่อารมณ์ของบุคคล แต่หมายรวมถึงบุคลิกภาพ บทบาทเชิงสังคมของบุคคลด้วย เช่นเดียวกันกับ ริกกิโอและคาร์นี (Riggio; & Reichard. 2008: 172; citing Riggio; & Carney. 2003) ที่ได้กล่าวถึงความรู้สึกไวระหว่างบุคคลว่าแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ความรู้สึกไวต่อความรู้สึกหรือความไวเชิงอารมณ์ เป็นทักษะในการรับ และตีความการสื่อสารทางอารมณ์ หรือการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดของบุคคลอื่น

2) ความรู้สึกไวเชิงสังคม เป็นทักษะในการตีความ การสื่อสารที่เป็นคำพูดของบุคคลอื่นๆ เป็นความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์เชิงสังคม ปทัสฐานทางสังคม บทบาททางสังคม

คุณลักษณะของความรู้สึกไวระหว่างบุคคลภายใต้คำนิยามและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในบริบทการบริหารจัดการที่มีความหลากหลายเช่นปัจจุบัน รวมทั้งควรเสริมสร้างให้มีในสมาชิกในองค์การ (Dessler. 2001: 305) นอกจากนี้คุณลักษณะดังกล่าวน่าจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาทักษะระหว่างบุคคลในที่ทำงาน ซึ่งฮอยกับมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2005: 382) กล่าวว่าทักษะระหว่างบุคคล เป็นทักษะหนึ่งที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสะท้อนให้เห็นความเข้าใจความรู้สึก และเจตคติของผู้อื่นและการรู้ว่าจะทำงานกับผู้อื่นอย่างไร และในทัศนะผู้วิจัยมองว่าคุณลักษณะดังกล่าวยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาทักษะมนุษย์ (human skill) ตามแนวคิดของแคทซ์ (Sergiovanni; et al. 2004: 71; citing Katz. 1955) ที่กล่าวถึงทักษะมนุษย์ว่าเป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร เป็นการสื่อให้เห็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทักษะดังกล่าวต้องการความเข้าใจตนเองเป็นอย่างมาก ต้องการการยอมรับรวมทั้งการตระหนักในคุณค่าการเห็นอกเห็นใจและให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น

สำหรับแนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนว่าผู้นำสตรีมีบุคลิกภาพด้านความรู้สึกไวระหว่างบุคคลมีดังนี้

1) เดอคาซัลและมัลลิแกน (de Casal ; &Mulligan. 2004: 26) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงกับและแต่ละเพศ และสรุปคุณลักษณะในการเป็นผู้นำของสตรีไว้ประการหนึ่งคือ มีความรู้สึกไวระหว่างบุคคล

2) วูดและลินดอฟ (van Emmerik. 2004; citing Wood; & Lindoff. 2001) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำสตรีไว้ประการหนึ่ง คือ ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล

3) อี๊กลี่และโจฮันเนสเซน - ชมิท (Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001: 783) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีไว้ประการหนึ่งคือ มีความรู้สึกไวระหว่างบุคคล

4) โคลแกนและเลดไวท์ (Colgan; & Ledwith. 1996: 2, 36) ที่กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของความเป็นหญิง (feminine attributes) ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ผ่านกระบวนการกล่อมเกลาทางสังคมให้มีรากฐานของความรู้สึกไวระหว่างบุคคล การตระหนักถึงความรู้สึกส่วนบุคคล

5) ทรินิแดดและนอร์มอร์ (Trinidad; & Noremore. 2005: 576) ที่กล่าวถึงแบบฉบับของความเป็นหญิง ประการหนึ่งคือมีลักษณะไวต่อความรู้สึก

โดยสรุปแล้วบุคคลที่มีคุณลักษณะของความรู้สึกไวระหว่างบุคคลจะมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึก ความต้องการ ความวิตกกังวลของผู้อื่นได้ดี สามารถตีความและประเมินสภาวะความรู้สึกของบุคคลซึ่งแสดงออกโดยไม่ใช้คำพูด เข้าใจและสามารถตีความการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลได้ดี

2.1.1.4 การเชื่ออำนาจภายในตน ในบริบทการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันการที่ผู้บริหารมีการเชื่ออำนาจภายในตนเอง นับเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการ

ทำงานของผู้บริหารได้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2547: 66) ทั้งนี้เพราะหากผู้บริหารมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ ย่อมมีความมานะพยายามและพึ่งพาตนเองในทำงานมากขึ้น แม้จะประสบปัญหาอุปสรรคหรือ ความยากลำบากต่าง ๆ เพราะเชื่อว่าตนสามารถทำงานให้สำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสตริกแลนด์ (Strickland. 1977: 235-243) ที่กล่าวว่าผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตนมักเป็นผู้ที่ชอบแสวงหาความรู้ มีความเชื่อในความสามารถของตน พึ่งพาตนเองมากกว่าพึ่งพาคนอื่น ใช้เวลาในการคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับงานที่ทำมากกว่า อดทนต่องานหนัก ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จและรู้จักศึกษาหาข้อมูลที่เกี่ยวกับงานโดยไม่ต้องอาศัยคนอื่น ๆ

แมคคอร์มิคและบาร์เนต (McCormic; & Barnett. 2007: 9-10) แห่งมหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล ประเทศออสเตรเลีย ได้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกันว่า การเชื่ออำนาจตนเป็นความเชื่อของบุคคลที่สรุปผลที่เกิดขึ้นกับตนว่าเกิดจากคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล หรือปัจจัยภายนอก บุคคลที่เชื่ออำนาจภายในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการควบคุมผลลัพธ์ที่เกิดกับตนเองได้ ส่วนบุคคลที่เชื่ออำนาจภายนอกตนเองสูงจะเชื่อว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตนเองว่าเป็นผลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น โอกาส โชคชะตา หรือการควบคุมจากบุคคลอื่นและไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ เช่นเดียวกันกับ อเดเยมิ-เบลโล (Adeyemi- Bello. 2001: 25-26) ที่กล่าวว่าการเชื่ออำนาจตนคือการที่บุคคลระบุว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตอยู่ในการควบคุมของตนเองในระดับใด หากบุคคลเชื่อว่าตนเองสามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองได้น้อยและชื่อว่าผลที่เกิดขึ้นกับตนเองเกิดจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่เหนือการควบคมของตน จะเป็นคนที่มีการเชื่ออำนาจภายนอกตน ส่วนบุคคลที่เชื่อว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตเป็นผลมาจากพฤติกรรมของตน จะเป็นคนที่เชื่ออำนาจภายในตน ซึ่งผลจากการวิจัยบ่งชี้ว่าบุคคลที่มีการเชื่ออำนาจภายในตนจะมีแนวโน้มสามารถทำงานบรรลุมาตรฐานในระดับสูง และมีความมุ่งมั่นผูกพันต่องานที่ทำมากกว่า

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของเฮลริเจล (Hellriegel. 2004: 44) ซึ่งกล่าวไว้ในทำนองเดียวกันคือ การเชื่ออำนาจภายในตน หมายถึงขอบเขตที่บุคคลเชื่อว่าสามารถควบคุมเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อตนเอง คนที่มีจุดควบคุมภายในสูง หรือเชื่ออำนาจภายในตนสูงจะเชื่อว่าพฤติกรรมและการกระทำของตนเป็นตัวกำหนดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต ส่วนคนที่เชื่ออำนาจภายนอกตนสูงจะเชื่อว่า โอกาส โชคชะตา หรือบุคคลอื่นเป็นสิ่งกำหนดสิ่งต่าง ๆที่เกิดขึ้นกับตน บุคคลที่เชื่ออำนาจภายในตนจะมีการควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ดีกว่า มีพฤติกรรมในการแสวงหาข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับเซลาร์ท (Selart. 2005: 397-398) แห่งคณะบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์นอร์เวย์ (Norwegian School of Economics and Business Administration) ที่กล่าวว่าการเชื่ออำนาจตนหมายถึงการที่บุคคลรับรู้ผลที่เกิดขึ้นกับตนแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าบุคคลจะอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของพฤติกรรมหรือการกระทำของตนเองหรือไม่ หากบุคคลอธิบายว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากพฤติกรรมของตนจะเป็นคนที่มีการเชื่ออำนาจภายในตน ส่วนคนที่เชื่อว่าผลที่เกิดขึ้นกับตนเป็นผลจากปัจจัยภายนอก เช่น โชค โอกาส ชะตากรรม ฯลฯ จะเป็นคนที่เชื่ออำนาจภายนอกตน โดยผลจากการศึกษาวิจัยพบว่าคนที่มีการเชื่อ

อำนาจภายในตนเองสูงจะต้องการควบคุม หรือมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม สามารถเรียนรู้ได้ดีกว่า และโดยทั่วไปมีการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะได้ดีกว่า และการเชื่อในความสามารถของตนเอง ดังกล่าว นำไปสู่การมีความเชื่อมั่นใจตนเองสูง และไม่พึงพอใจกับความช่วยเหลือหรือการสนับสนุน จากบุคคลภายนอกมากนัก แต่จะมีความไว้วางใจกับความสามารถของตนเองมากกว่า

ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสตรีที่สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านการเชื่ออำนาจภายในตน มีดังนี้

1) งานวิจัยของ หยกแก้ว กมลวรเดช (2547) ที่พบว่าผู้นำสตรีมีลักษณะของการใฝ่เรียนใฝ่รู้

2) งานวิจัยไวท์ และคนอื่น ๆ (White; et al. 1997) ที่พบว่าสตรีมีความเชื่ออำนาจในตนเองในการทำงาน มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่ามีความสามารถควบคุมทิศทางของอาชีพ

3) งานวิจัยของดัฟฟี่และคนอื่นๆ (Duffy; et al. 2006) ที่พบว่าสตรีมีความเชื่ออำนาจในตนเองสูง

4) งานวิจัยของ เดอ ฮวน-โกเมซ (de Juan - Gomez. 1999) ที่พบว่าสตรีมีความมุ่งมั่นผูกพันในการทำงาน ทำงานอย่างมีเป้าหมาย

5) งานวิจัยของคูบิโลและบราวน์ (Cubillo; & Brown. 2003) ที่พบว่าสตรีมีความไว้วางใจในตนเองและพึ่งพาตนเองสูง

โดยสรุปแล้วการเชื่ออำนาจภายใจตนเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เชื่อว่า ความสำเร็จ ความล้มเหลว ความเป็นไปของเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถของตน เชื่อในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้อย่างสำเร็จแสวงหาความรู้ ศึกษาหาข้อมูลและคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับงานที่ทำ และพึ่งพาตนเองในการทำงาน

นอกจากคุณลักษณะต่างๆ ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสตรีที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้นำสตรียังมีคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความใจกว้าง ซึ่งข้อค้นพบจากงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวคือ งานวิจัยของวิภา มณีเนตร (2534) ที่พบว่าผู้บริหารสตรีเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น งานวิจัยของทัศนีย์ วงศ์ยืน (2538) ที่พบว่าผู้บริหารสตรี ใจกว้าง ยินดีรับฟัง และพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น และงานวิจัยของอาตีก๊ะ จรัลศาส์น (2547) ที่พบว่าผู้นำสตรีทางการศึกษามีความใจกว้างมากที่สุด การเป็นคนใจกว้างดังกล่าวเป็นคุณลักษณะหนึ่งของการเป็นคนเปิดกว้างในการรับประสบการณ์ใหม่ตามแนวคิดของฮิวจ์และคนอื่นๆ (Hughes; et al. 2006: 162-165) ที่กล่าวว่าบุคคลที่มีคุณลักษณะบุคลิกภาพด้านการเปิดกว้างต่อประสบการณ์สูงมีแนวโน้มเป็นคนช่างคิด ช่างจินตนาการ ใจกว้าง อยากรู้อยากเห็น เป็นนักคิดในภาพกว้างแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่าบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะโดยรวมของแต่ละบุคคลและมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม คุณลักษณะที่สะท้อนบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำของผู้นำสตรีคือ มีความปรารถนาในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ทุ่มเทเวลาและความเพียรพยายามในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่

ยากลำบาก มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน รับรู้และตีความความรู้สึกความต้องการและความวิตกกังวลของผู้อื่นได้ดี สามารถตีความและประเมินสภาวะความรู้สึกของบุคคลอื่นได้ดี จัดการกับความรู้สึก และอารมณ์ต่างๆของตนเองได้ดี สงบ มั่นคง เมื่อเผชิญกับความตึงเครียดหรือ ความล้มเหลว เชื่อในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้อย่างสำเร็จ พึ่งพาความรู้ ความสามารถของตนเองในการทำงาน และเป็นคนใจกว้าง ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิภา มณีเนตร (2534) ได้ศึกษาเรื่องกระสวนอาชีพและปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ประชากรที่ใช้คือผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 108 คน ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน คือ อุปนิสัยในการทำงาน ได้แก่ความซื่อสัตย์สุจริต ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ ความรักและศรัทธาในอาชีพครู รู้จักวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ทัศนี วงศ์ยืน (2538) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความเป็นนักพัฒนาที่เด่นชัดของผู้บริหารสตรีดังกล่าว คือการเป็นบุคคลที่ 1) ใจกว้าง ยินดีรับฟัง และพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น 2) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา 3) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง 4) มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน 5) มีความสามารถในการสร้างทีมงาน

สรินยา ฉิมมา (2543) ได้ศึกษาเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาสตรีดีเด่น โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีดีเด่นมีลักษณะดังนี้ 1) คุณลักษณะประกอบด้วยระบบการบริหารที่ดี มีการประสานสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคล 3 กลุ่ม คือ บุคลากรในโรงเรียน นักเรียนและผู้ปกครอง และบุคคลภายนอก มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คุณลักษณะส่วนตัวในด้าน มีความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรมและมีบุคลิกภาพ 2) แรงบันดาลใจในการทำงานสูง 3) ผลงานดีเด่น 4) ปัจจัยที่มีผลต่อการได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น คือ ฐานะทางเศรษฐกิจที่มั่นคง และการยอมรับบทบาทผู้ตามของคู่สมรส

เจือศรี พูนพิพัฒน์ (2545) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผู้บริหารเป็นสตรีสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทราจำนวน 152 คน ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสตรี ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านลักษณะนิสัย ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านบุคลิกภาพ

กุลกาญจน์ มลิเกตุ (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูและครูอัตราจ้าง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 117 คน ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่าคุณลักษณะผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและครูอัตราจ้าง อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกคุณลักษณะเป็นรายด้านพบว่าด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะทางด้านวิชาชีพ ด้านทักษะการบริหาร และด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากตามลำดับ

หยกแก้ว กมลวรเดช (2547) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำสตรีนักพัฒนาการศึกษาของเด็กด้อยโอกาส: พหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของพหุกรณีศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพและความสามารถในการทำงานเชิงพัฒนา องค์ประกอบหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและใฝ่เรียนใฝ่รู้

อาตีก๊ะ จรัลศาส์น. (2547) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในจังหวัดปัตตานี เพื่อศึกษาความแตกต่างในลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำสตรีประเภทต่างๆ ได้แก่ ประเภทผู้บริหารโรงเรียน ประเภทผู้นำท้องถิ่น และประเภทประธานคณะกรรมการพัฒนาสตรีระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล ระดับหมู่บ้าน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้ผู้นำสตรีในจังหวัดปัตตานีมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่าผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานีมีภาวะผู้นำด้านต่างๆ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ 1) ความยุติธรรม 2) ความมีวินัยในตนเอง 3) ความมีใจกว้าง 4) ความรับผิดชอบ 5) ความรอบคอบ 6) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 8) ความเชื่อมั่นในตนเอง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานีประเภทต่างๆ มีลักษณะภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน และพบว่าผู้นำสตรีที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำสตรีที่นับถือศาสนาต่างกันมีระดับภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน และพบว่าเกือบทั้งหมดได้รับการสนับสนุนจากทางครอบครัวในการเป็นผู้นำสตรี และผู้นำสตรีเห็นว่าสมาชิกในครอบครัวมีอิทธิพลในการเป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำโดยผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นแบบอย่างมากที่สุดได้แก่ บิดา รองลงมาได้แก่สามี และหากพิจารณาในรายละเอียด พบว่าผู้นำทางการศึกษาในจังหวัดปัตตานีมีภาวะผู้นำด้านความใจกว้างมากที่สุด

รัชนก แสวงกาญจน์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารสตรีสถานศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับดีเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความรับผิดชอบ

การเข้าสังคม ความมีอำนาจ อิทธิพล และความมั่นคงทางอารมณ์ บุคลิกภาพผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญ

ไวท์ และคนอื่น ๆ (White; et al. 1997) ได้ศึกษาเรื่องภาพของสตรีที่ประสบความสำเร็จ ในประเทศอังกฤษ จากผู้บริหารในแวดวงการค้า อุตสาหกรรม และผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง จำนวน 48 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จมาจากพื้นฐานประสบการณ์ของการมีช่วงชีวิตวัยเด็กที่ดี โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับพ่อแม่ และการศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่ออำนาจในตนเองในการทำงาน มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่ามีความสามารถควบคุมทิศทางของอาชีพ มีความต้องการความสำเร็จสูง ซึ่งพฤติกรรมมุ่งเน้นความสำเร็จไม่ใช่เพียงแค่มีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จแต่เป็นแรงจูงใจเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวด้วย นอกจากนี้ผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จยังมีความเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้อย่างสำเร็จ

เดอ ฮวน-โกเมซ (de Juan - Gomez. 1999) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยมินเนสโซต้า (University of Minnesota) ได้ศึกษาเรื่องประสบการณ์ปัจจุบันในตำแหน่งบริหารระดับสูงของสตรีชาวเปอร์โตริกันที่ทำงานในประเทศเปอร์โตริโกจำนวน 11 คน โดยใช้การสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารสตรีระบุว่า ความตั้งใจแน่วแน่ เป็นพื้นฐานสำคัญในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูง ความตั้งใจแน่วแน่เป็นแรงผลักดันภายในที่ถูกแสดงออกผ่านทางพลัง ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความอดทน ความอุตสาหะ ความมุ่งมั่นผูกพัน การทำงานอย่างมีเป้าหมาย ความเอาจริงเอาจัง ความสามารถในการกลับสู่สภาพเดิม และการฟื้นฟูอารมณ์ความรู้สึกได้ดี สตรีเรียนรู้เกี่ยวกับความตั้งใจแน่วแน่ผ่านแม่แบบ (role models) ตั้งแต่ในช่วงวัยแรกเริ่ม นอกจากนี้ยังมีการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง จากครอบครัว ชุมชน และสื่อสารมวลชน ผู้บริหารสตรียังระบุว่าการมีระบบสนับสนุนเป็นกุญแจในการสร้างความสมดุลในด้านต่างๆ ของชีวิต เช่น การทำงาน ครอบครัว สามี และเครือข่ายทางวิชาชีพ ส่วนกลไกการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรีดังกล่าวนั้นคือการศึกษาแบบเป็นทางการและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น การอ่านหนังสือ การมีส่วนร่วมในสมาคมวิชาชีพ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง

ฮอลแคมป์ (Holtkamp. 2002) ได้ศึกษาเรื่องการข้ามเขตแดน: การวิเคราะห์คุณลักษณะของครูใหญ่สตรีในโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่สตรีมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ 1) มีแรงขับเพื่อความสำเร็จโดยมีการ ตั้งเป้าหมาย และมีแรงขับภายในเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย 2) มีจิตวิญญาณ 3)มีการติดต่อสัมพันธ์ และสร้างเครือข่ายกับองค์กรวิชาชีพอื่นๆ 4). เป็นผู้นำชุมชน 5) เห็นคุณค่าของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

คูบิโลและบราวน์ (Cubillo; & Brown. 2003) ได้เขียนบทความการวิจัยเรื่องสตรีในการก้าวสู่การบริหารจัดการและการเป็นผู้นำทางการศึกษา: ความแตกต่างในบริบทนานาชาติ ผู้ให้ข้อมูลเป็นสตรีจำนวน 9 คนจาก 9 ประเทศคือ อินโดนีเซีย จีน ไซปรัส กรีซ คูเวต อิรัก โดมินิกัน แกมเบีย แซมเบีย ซึ่งส่วนใหญ่เคยดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียน หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย ครูใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าสตรีในการศึกษาครั้งนี้มีความยืดหยุ่น มีความสามารถ

ในการกลับสู่สภาพเดิม มีความกล้าหาญ มีความไว้วางใจในตนเอง และมีระดับความมั่นใจในตนเองและพึ่งพาตนเองสูง

สมิท (Smith. 2004) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยมิซซิสซิปปี (University of Mississippi) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์พหุกรณีเกี่ยวกับสภาพการณ์ตามการรับรู้และประสบการณ์ชีวิตที่ช่วยสนับสนุนให้ได้รับตำแหน่งอธิการบดีของอธิการบดีสตรีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมิซซิสซิปปี ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในมิซซิสซิปปี จำนวน 5 คน ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้ได้รับตำแหน่งอธิการบดีคือ 1) การกระตุ้นส่งเสริมของพ่อแม่ให้ไปถึงเป้าหมายทางการศึกษาที่วางไว้ 2) การได้รับปริญญาขั้นสูงสุด 3) การยอมรับตำแหน่งที่ท้าทาย รวมทั้งการทำงานในหน้าที่รองอธิการบดี นักการศึกษา นักบริหารในฐานะพี่เลี้ยง 4) ความสามารถในการกลับสู่สภาพเดิม 5) การสื่อสารที่ชัดเจน

ดัฟฟี่และคนอื่นๆ (Duffy; et al. 2006). ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลและวัฒนธรรมของสตรีที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ โดยใช้วิธีการสำรวจ ผู้ให้ข้อมูลเป็นสตรีที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพมากกว่า 1,100 คน จากหลายสาขาอาชีพ ผลการศึกษาพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะของความมีประสิทธิภาพในตนเอง (self- efficacy) มีความต้องการความสำเร็จและมีความเชื่ออำนาจในตนเองสูง

ฮอพกินส์และคนอื่นๆ (Hopkins; et al. 2006). ได้ศึกษาเรื่องการก้าวหน้าทางวิชาชีพที่ประสบความสำเร็จและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากมุมมองของสตรีในกลุ่มให้บริการด้านการดูแลสุขภาพ จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 140 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลเชื่อว่าคุณลักษณะของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูง ๆ ในองค์การคือบุคคลซึ่งมีความทะเยอทะยาน และบุคคลที่ทำงานหนัก อุทิศตัวให้กับงาน

คาฮาลาน (Cahalan. 2007) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยเนบราสกา (University of Nebraska) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเชิงคุณภาพของอธิการบดีสตรีจากครอบครัวที่ประกอบอาชีพ 2 อาชีพ โดยใช้วิธีการแบบพหุกรณีศึกษา ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีสตรีในมหาวิทยาลัยในอเมริกา 5 คน ซึ่งมาจากครอบครัวที่มีการประกอบอาชีพ 2 อาชีพ ผลการศึกษาพบว่าสตรีประสบความสำเร็จในอาชีพโดยการอุทิศตัวเองให้กับงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านบุคลิกภาพของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านบุคลิกภาพ

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. มีความปรารถนาในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	Hyde;& Kling. 2001; Schultz; & Schultz. 1994
2. มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน	Kirkpatrick; & Locke. 2006
3. ทุ่มเทเวลาและความเพียรพยายามในการทำงาน	Hyde;& Kling. 2001 Champy; & Nohria. 2000; Hogan Personality Inventory. 2007 Cahalan.2007; Hopkins; et al. 2006
4. มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก	Kirkpatrick; & Locke. 2006; Guilford. 1959
5. มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน	Kirkpatrick; & Locke. 2006
6. รับรู้และตีความความรู้สึกความต้องการและความวิตกกังวลของผู้อื่นได้ดี	Cunningham; & Cordeiro. 2003; Hogan Personality Inventory. 2007
7. สามารถตีความและประเมินสภาวะความรู้สึกของบุคคลซึ่งแสดงออกโดยไม่ใช้คำพูดได้	Carney; & Harrigan. 2003; Riggio; & Reichard. 2008; Montepare. 2004; Ames; & Kammrath. 2004
8. สามารถตีความและประเมินสภาวะความรู้สึกของบุคคลจากการแสดงออกทางพฤติกรรมได้	Riggio; & Reichard. 2008; Carney; & Harrigan. 2003
9. จัดการกับความรู้สึก และอารมณ์ต่างๆของตนเองได้ดี	Goleman. 2000
10. สงบ มั่นคง เมื่อเผชิญกับความตึงเครียด หรือความล้มเหลว	Hogan Personality Inventory. 2007; Lunenberg; & Ornstein. 2004
11. เชื่อในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้อย่างสำเร็จ	Rotter. 1954
12. พึ่งพาตนเองในการทำงาน	Strickland.1977; Selart . 2005; Hellriegel. 2004
13. ใจกว้าง ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	Hughes; et al. 2006 อาตีก๊ะ จรัลศาส์น. 2547

2.1.2 การเอาใจเขามาใส่ใจเราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นที่ยอมรับกันว่าการกล่อมเกลาทางสังคมเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความแตกต่างทางเพศในการบริหาร ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยระบุว่าสตรีมีบุคลิกภาพเฉพาะและคุณลักษณะบางประการที่เอื้อต่อการบริหารในสภาพการทำงานที่มีความหลากหลายเช่นในปัจจุบันเพราะโครงสร้างขององค์การมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้หญิงที่ใช้ในการบริหารและจากการศึกษาเอกสารที่กล่าวถึงภาวะผู้นำของสตรีตามมุมมองของบุคคลที่ศึกษาเรื่องความแตกต่างทางเพศภาวะและภาวะผู้นำ มักมีการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของสตรีกับผู้ชาย โดยมีการกล่าวถึงภาวะผู้นำของสตรีว่าเป็นแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา ในขณะที่ภาวะผู้นำของผู้ชายเป็นแบบตัวแทน

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะแบบแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา และแบบเป็นตัวแทนนั้นอาจมีพื้นฐานแนวคิดมาจากมุมมองเชิงจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับความคาดหวังทางสังคมที่มีต่อคุณสมบัติหรือพฤติกรรมที่เหมาะสมของแต่ละเพศ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้เน้นย้ำว่าผู้หญิงถูกคาดหวังให้แสดงคุณสมบัติและพฤติกรรมแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งประกอบด้วย การอุปถัมภ์ ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล และผู้ชายถูกคาดหวังให้แสดงคุณสมบัติและพฤติกรรมแบบเป็นตัวแทน ซึ่งประกอบด้วย การยืนกราน ความเป็นอิสระ และความทะเยอทะยาน (van Emmerik. 2004: online; citing Wood; & Lindoff. 2001) สอดคล้องกับริทเทอร์และโยเดอร์ (Ritter; & Yoder. 2004) ที่กล่าวว่าบทบาททางเพศภาวะที่สังคมความคาดหวังสำหรับบุคคลแต่ละเพศ นำไปสู่ปทัสฐานเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นจริงๆ และสิ่งที่ควรจะเป็นในเชิงอุดมคติ ซึ่งความคาดหวังทางสังคมส่วนใหญ่เกี่ยวกับบทบาททางเพศภาวะนั้นสามารถแบ่งเป็นกลุ่มของชุดคุณลักษณะออกเป็นกลุ่มกว้างๆ 2 กลุ่มคือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้หญิงและสถานภาพรอง (subordinate status) และการเป็นตัวแทนซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ชายและสถานภาพที่สูงกว่า ดังนั้นโดยแบบฉบับแล้วผู้หญิงได้รับการพิจารณาถึงทั้งในแง่ที่เป็นจริงๆ และในเชิงอุดมคติในการเป็นผู้มีคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเราสูงกว่า และมีคุณลักษณะแบบเป็นตัวแทนต่ำกว่าซึ่งตรงข้ามกับผู้ชาย

เช่นเดียวกับดิวห์และโบโน (Duehr; & Bono. 2006: 815-846) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะตามแบบฉบับของแต่ละเพศว่าเป็นความเชื่อเชิงจำแนกเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมบ่งชี้ถึงผลพวงจากเพศเป็นพื้นฐาน แบบฉบับดังกล่าวบ่งบอกถึงความคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม และถือเป็นเหตุปัจจัยเบื้องต้นที่ทำให้มีการแบ่งแยกหน้าที่การงานโดยปกติทั่วไป แบบฉบับของหญิงคือแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา และแบบฉบับของชายเป็นแบบเป็นตัวแทนมากกว่า พฤติกรรมบ่งชี้การเอาใจเขามาใส่ใจเราโดยเบื้องต้นแล้วจะเป็นการแสดงถึงความห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคคลอื่นๆ ซึ่งหมายรวมถึงธรรมชาติพื้นฐานของความรู้สึกเห็นใจในความทุกข์ยากของคนอื่น มีจิตใจเมตตา มีความละเอียดอ่อน มีน้ำใจให้ความช่วยเหลือ ในส่วนของพฤติกรรมบ่งชี้การเป็นตัวแทนกลุ่มนั้นบ่งบอกถึงความเชื่อมั่น ความเด่น และแนวโน้มของความเชื่อมั่นรวมถึงลักษณะพื้นฐาน เช่น ความก้าวร้าว ทะเยอทะยาน ความเป็นอิสระและเชื่อมั่นในตนเอง

สอดคล้องกับโนเบอร์ทและพาล์มเมอร์ (Neubert; & Palmer. 2004: 383) ที่ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับเพศภาวะและความเป็นผู้นำจากนักวิชาการหลายๆ ท่านและกล่าวว่าถึงแม้ชายและหญิงจะมีความเหมือนกันในหลายประการ แต่ความแตกต่างที่น่าสังเกตระหว่างเพศภาวะ ยังคงมีอยู่และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม งานวิจัยเกี่ยวกับเด็กในช่วงวัยเริ่มแรกของชีวิต ระบุว่าเด็กผู้ชายพึ่งพาตนเองมากกว่าเด็กผู้หญิง ในขณะที่เด็กผู้หญิงมีลักษณะของการเอาใจเขามาใส่ใจเรามากกว่าเด็กผู้ชาย ส่วนงานวิจัยทางจิตวิทยาสังคม ได้อธิบายว่าโดยทั่วไปผู้ชายถูกกล่อมเกลาทางสังคมตั้งแต่วัยเยาว์ให้เป็นคนชอบออกสังคม ยืนกราน มุ่งงาน กล้าหาญ มุ่งเน้นความสำเร็จ ในขณะที่ผู้หญิงถูกกล่อมเกลาทางสังคมให้เป็นคนที่ มีความไวเชิงอารมณ์ อุปถัมภ์ เอาใจเขามาใส่ใจเราและมุ่งเน้นสังคมในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและถูกกล่อมเกลาให้ละเว้นจากการแสดงออกถึงความก้าวร้าวหรือการยืนกราน

สำหรับในบริบทของการบริหารจัดการนั้น มีการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ระบุคุณลักษณะการเป็นผู้นำระหว่างผู้นำสตรีและผู้นำชาย ทั้งนี้อาจเพื่อเป็นนัยสื่อให้เห็นว่าการที่ผู้หญิงและผู้ชายมีรูปแบบการบริหารจัดการแตกต่างกันเป็นเพราะคุณลักษณะตามแบบฉบับของความเป็นชายและหญิงที่ถูกหล่อหลอมจากบทบาททางสังคมที่ต่างกัน โดยผู้นำสตรีมีคุณลักษณะผู้นำที่สะท้อนลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งเป็นคุณลักษณะของความเป็นหญิงมากกว่าชาย ส่วนผู้นำชายมีคุณลักษณะผู้นำที่สะท้อนคุณลักษณะแบบเป็นตัวแทนซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมที่ว่าเป็นคุณลักษณะของความเป็นชายมากกว่า

เบอร์ดาล (Berdahl. 1996: 23) อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ที่เออร์บานา- แชมเปน (University of Illinois at Urbana-Champaign) ได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับเพศภาวะ และได้สรุปเป็นรูปแบบของเพศภาวะและภาวะผู้นำ 2 กลุ่มที่เชื่อมโยงกับความเป็นชายและความเป็นหญิงคือการเป็นตัวแทน และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา สำหรับการเอาใจเขามาใส่ใจเราซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับผู้นำสตรีนั้น หมายรวมถึงคุณลักษณะดังนี้ 1) ห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่น 2) ดูแลเอาใจใส่ 3) อุปถัมภ์ 4) มีความไวเชิงอารมณ์ 5) เห็นอกเห็นใจ 6) สนับสนุนและไม่เห็นแก่ตัว ส่วนการเป็นตัวแทนซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับผู้นำชายนั้น หมายรวมถึงคุณลักษณะดังนี้ 1) ยืนกราน 2) การควบคุม 3) ก้าวร้าว 4) ทะเยอทะยาน 5) ใช้อิทธิพลชี้นำ 6) ใช้อำนาจ 7) มีอิสระ พึ่งพาตนเอง 8) ควบคุมตนเอง 9) ชอบแข่งขัน

อี๊กลี่และโจฮันเนสเซน- ชมิท (Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001: 783) แห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทอร์น (Northwestern University) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยกล่าวว่ามีหลักฐานที่ระบุว่าผู้นำชายและผู้นำสตรีที่มีประสิทธิผลแสดงแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน มีคำศัพท์ 2 คำที่ใช้อธิบายความแตกต่างในวิธีการแสดงบทบาทภาวะผู้นำต่างกันไปตามเพศ ซึ่งเรียกว่า การเป็นตัวแทน และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา สำหรับคุณลักษณะของการเป็นตัวแทนถูกอธิบายว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำชายซึ่งหมายถึงแนวโน้มของการมั่นใจในตนเอง การควบคุมและการยืนกราน ตัวอย่างเช่น ความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน ใช้อิทธิพลชี้นำ ใช้กำลัง ชอบความเป็นอิสระ

เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ และชอบแข่งขัน ส่วนคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรานั้นเป็นลักษณะของผู้นำสตรี ซึ่งถูกอธิบายในลักษณะของการห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่น ตัวอย่าง เช่น มีความเมตตา ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ใจดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความรู้สึกไวระหว่างบุคคล มีความอ่อนโยน อุปถัมภ์ สำหรับในบริบทของการจ้างงาน พฤติกรรมแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา หมายถึง การไม่ดึงความสนใจไปที่ตนเอง การยอมรับแนวทางของผู้อื่นที่ช่วยแก้ปัญหา การสนับสนุนและปลอบประโลมผู้อื่นและการมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลและที่เกี่ยวข้อง

เช่นเดียวกันกับพาวเวลและคนอื่นๆ (Powell; et al. 2002: 178) แห่งภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยคอนเนคติกัต (Department of Management, University of Connecticut) ที่ได้สรุปว่างานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะแบบเหมารวมตามเพศภาวะของบุคคล พบว่าบุคคลพิจารณาว่าสตรีมีคุณสมบัติแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรามากกว่า เช่น นุ่มนวลกว่า ใจดี สนับสนุน ส่งเสริม มีจิตเมตตา และมีไหวพริบปฏิภาณ ส่วนผู้ชายมีคุณสมบัติเป็นแบบเป็นตัวแทนมากกว่า เช่น ยืนกรานมากกว่า ชอบแข่งขัน กล้าหาญ สอดคล้องกับจุงและมอนโร (Kloot. 2004: online; citing Chung; & Monroe. 2001) ที่กล่าวว่าในการทำงานนั้นเป้าหมายของสตรีมักเกี่ยวข้องกับชุมชนที่กว้างกว่า ในขณะที่เป้าหมายของผู้ชายจะเกี่ยวข้องกับตำแหน่งของตนเองและผลลัพธ์ขององค์กร โดยผู้ชายจะห่วงใยมากว่าเกี่ยวกับความสำเร็จของการแข่งขัน ผู้ชายสนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อยกว่า และก้าวร้าวมากกว่า ส่วนสตรีมุ่งสนใจในการทำหน้าที่หรือการทำงานให้ดี มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานมากกว่า

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “How emerging women leaders in education (vs. those who already hold positions) view leadership” Dr.Carole V. de Casal และ Dr. Patrica Alba Mulligan (2004: 26-27) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียโพลีเทคนิคสเตท (California Polytechnic State University) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบเอาใจเขามาใส่ใจเราและแบบเป็นตัวแทนจากนักวิจัยหลายๆ ท่าน และสรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำสตรีซึ่งเชื่อมโยงกับคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความสนใจเป็นห่วงใยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้อื่น มุ่งเน้นการสร้างความรักความผูกพัน มีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูล มีใจเมตตา มีความเห็นอกเห็นใจ รู้สึกไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล ดูแลเอาใจใส่ และมีความอ่อนโยน

นอกจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นแล้วยังมีแนวคิดอื่นๆ ที่สะท้อนคุณลักษณะของการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เช่นแนวคิดของเฮลกีเซน (Helgesen. 1990: 38-39) ที่ได้กล่าวถึงหลักการของความเป็นหญิง “Feminine principle” ว่าเป็นเรื่องของการดูแลเอาใจใส่ โดยเน้นย้ำว่าผู้หญิงมีความแตกต่างจากชายในแง่ที่ว่ามีการดูแลเอาใจใส่มากกว่า และมีความเกี่ยวข้องและรับฟังมากกว่าชาย เช่นเดียวกันกับกาเลียและไรท์ (Galea; & Wright. 1999: 91) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะความเป็นหญิง (feminine traits) ว่าหมายรวมถึงคุณลักษณะโดยธรรมชาติที่มีความรู้สึกเชิงสังคมสูง อบอุ่น เอาใจใส่ เข้าใจ และมีความไวเชิงอารมณ์ สอดคล้องกับสเทอร์นเบอร์ก (Stiernberg. 2003) ที่กล่าวว่าสตรีมีแนวโน้มมุ่งสัมพันธ์ เชื่อใจกลุ่ม มีกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและแสดงคุณลักษณะของการดูแลเอาใจใส่และมีความเห็นอกเห็นใจ และโคลแมน (Coleman. 2003: 40) ที่กล่าวถึงสิ่งที่

เป็นคุณลักษณะแบบเหมารวม (stereotype) ทางบวกของผู้หญิง คือการที่เป็นคนอุปถัมภ์ ดูแลเอาใจใส่ และมุ่งเน้นคน เช่นเดียวกันกับ วอลแฟรมและคนอื่นๆ (Wolfram; et al. 2007 : 21) ที่กล่าวว่าแบบฉบับทางเพศภาวะโดยทั่วไปของผู้หญิงคือมีความนุ่มนวลมากกว่า

โดยสรุปแล้วการเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความเข้าใจผู้อื่น เห็นอกเห็นใจเมื่อผู้อื่นมีเรื่องทุกข์ร้อน ดูแลเอาใจใส่ใส่ใจและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น สนับสนุน ส่งเสริมผู้อื่น นุ่มนวลอ่อนโยน ใจดีมีน้ำใจช่วยเหลือ และห่วงใยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้อื่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โคลแมน (Coleman. 2000) ได้ทำการสำรวจครูใหญ่สตรีระดับมัธยมศึกษาในอังกฤษและเวลส์จำนวน 670 คน ครอบคลุมรูปแบบการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ และความก้าวหน้าทางอาชีพสู่ตำแหน่งผู้นำ พบว่าโดยทั่วไป ครูใหญ่สตรีทำตัวเองให้ทีมงานสามารถเข้าพบได้สะดวก และใช้เวลาในสัดส่วนมากนอกห้องทำงานในโรงเรียน มีการกระตุ้นส่งเสริมการพัฒนาทีมงานโดยการให้คำปรึกษาแบบส่วนบุคคล ครูใหญ่สตรีบริหารจัดการโรงเรียนแบบเป็นที่ปรึกษา และมุ่งเน้นคน มุ่งเน้นความร่วมมือ และดูแลเอาใจใส่

พริโอลา (Priola. 2004) ได้ศึกษาเรื่องเพศภาวะและคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นหญิง- ผู้หญิงในฐานะผู้จัดการในสถาบันการศึกษาในสหราชอาณาจักร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหญิงที่เป็นคณบดี 1 คน ผู้ช่วยคณบดี 2 คน หัวหน้าภาควิชา 2 คน นักวิชาการที่สุ่มจากมหาวิทยาลัย 15 คน (หญิงและชาย)จากการสัมภาษณ์พบว่ามี 4 ประเด็นหลักๆที่ผู้บริหารหญิงได้อภิปรายกันว่าเป็นกระบวนการสร้างความเป็นหญิงในองค์การซึ่งเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการของผู้หญิง ซึ่งประกอบด้วย

1) ความสามารถในการจัดการกับภาระงานที่หลากหลาย
2) ทักษะทางบุคคลและการสื่อสาร
3) การสนับสนุนและการดูแลเอาใจใส่
4) การทำงานเป็นทีม

คลูท (Kloot. 2004) แห่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสวินเบอร์น ประเทศออสเตรเลีย (Swinburne University of Technology, Hawthorn, Australia) ได้ศึกษาเรื่องสตรีและภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัย: กรณีศึกษาผู้บริหารวิชาการสตรี มหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษาคือมหาวิทยาลัยเซาท์เวสเทิร์น (South Western University) ผู้ให้ข้อมูลเป็นอาจารย์ประจำคณะพานิชยศาสตร์ และหัวหน้าภาควิชา จำนวน 3 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสตรีแต่ละคนได้รับความเคารพจากทีมงาน และได้รับข้อมูลย้อนกลับทางบวกจากเพื่อนร่วมงาน คณบดี และรองคณบดี สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการแบบหญิงที่ปรากฏเด่นชัดจากการวิจัยในครั้งนี้คือการแสดงความเป็นห่วงกังวลผู้อื่น และมุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์

ซิม-พอทเทิล (Sims- Pottle. 2005) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยเลไฮ (Lehigh University) ได้ศึกษาเรื่องประสบการณ์และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้นำโรงเรียนนานาชาติอเมริกันสตรี: การเดินทางส่วนตัวและทางวิชาชีพ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้นำโรงเรียนนานาชาติสตรีจำนวน 6 คนซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง วิธีการศึกษาใช้การสัมภาษณ์ 3 ตอน ประกอบด้วยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องราวชีวิต รายละเอียดของประสบการณ์ และการสะท้อนกลับของผู้ให้ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำสตรีในโรงเรียนนานาชาติอเมริกัน แสดงให้เห็นคุณลักษณะที่มีร่วมกันประเด็นหนึ่งคือการดูแลเอาใจใส่

เยทส์ (Yates. 2005) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยอีสเทนเนสซีเสตท (East Tennessee State University) ได้ศึกษาเรื่องสตรีในตำแหน่งผู้นำในโรงเรียนของรัฐในเทนเนสซี: การศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผู้อำนวยการโรงเรียนสตรี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการในการประสบความสำเร็จในตำแหน่งผู้นำสำคัญ ๆ ในวงการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีจำนวน 19 คน วิธีการที่ใช้คือการสัมภาษณ์ และใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาส่วนหนึ่งพบคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญของผู้อำนวยการสตรี คือ การมีทักษะทางการสื่อสาร การดูแลเอาใจใส่ ความซื่อสัตย์ ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และการมีทักษะบุคคล

โอพลาตคา (Oplatka. 2006) ได้สำรวจภาวะผู้นำของสตรีในระบบการศึกษาภายในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยการทบทวนงานวิจัยในปัจจุบันเกี่ยวกับผู้หญิงในการบริหารการศึกษาภายในประเทศที่กำลังพัฒนาซึ่งหมายถึงประเทศที่นอกเหนือจากยุโรปและอเมริกาเหนือและยกเว้นประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น และอิสราเอล สำหรับวิธีการที่ใช้คือใช้การศึกษาทบทวนบทความภาษาอังกฤษจำนวน 14 เรื่อง ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสารที่มีพิชญพิจารณ์ (peer-review) ทั้งในสาขาการบริหารการศึกษา เพศภาวะศึกษาในวงการศึกษา และการศึกษาเปรียบเทียบ ผลการศึกษาพบว่าผู้หญิงในประเทศกำลังพัฒนาใน 3 ประเทศคือตุรกี ทรินิแดดและโทบาโก และประเทศสิงคโปร์ มีการใช้ภาวะผู้นำแบบหญิงอย่างเด่นชัด โดยมีคุณลักษณะด้านการดูแลเอาใจใส่ ห่วงใยเกี่ยวกับความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นของผู้ร่วมงาน อดทน เข้าใจและยกระดับขวัญกำลังใจครู สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรมากกว่า โดยการใช้เวลามากกว่าในการฟังปัญหาส่วนตัวของครู และตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

จากการศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดตัวบ่งชี้คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ดังตาราง 2

ตาราง 2 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. มีความเข้าใจผู้อื่น	Galea; & Wright.1999
2. มีความเห็นใจในความทุกข์ยากของผู้อื่น	Stiernberg.2003 ; Duehr; & Bono.2006; de Casal; & Mulligan.2004; Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001
3. มีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น	de Casal; & Mulligan.2004; Wood; & Lindoff. 2001; Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001
4. ดูแลเอาใจใส่ ใส่ใจและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น	Gray.1993; Helgesen.1990 Galea; & Wright.1999; Stiernberg.2003 Coleman. 2003; Chung; & Monroe. 2001 de Casal; & Mulligan.2004; Berdahl.1996
5. อุปถัมภ์ ค้ำจุนผู้อื่น	Coleman. 2003; Berdahl.1996; Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001
6. สนับสนุน ส่งเสริมผู้อื่น	Powell; et al. 2002; Berdahl.1996; Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001
7. มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น	Powell; et al. 2002; de Casal; & Mulligan.2004; Duehr; & Bono.2006 Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001
8. นุ่มนวล อ่อนโยน	Powell; et al. 2002; de Casal; & Mulligan.2004; Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001
9. แสดงความมีเมตตาปรารถนาดีต่อผู้อื่น	Powell; et al. 2002; Duehr; & Bono.2006; de Casal; & Mulligan.2004; Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001
10. ห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่น	de Casal; & Mulligan.2004; Berdahl.1996; Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001

2.2 คุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ

คุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ประกอบด้วย พฤติกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สาระโดยสรุปของแต่ละประเด็นมีดังนี้

2.2.1 การพัฒนาตนเองและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนาได้ การพัฒนาภาวะผู้นำมีหลายแนวคิดและสามารถกระทำได้หลายวิธี และควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำ อันจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง (self- development) ในบริบทการบริหารจัดการนั้น เพดเลอร์ (Pedler. 1988: 19) ได้ให้ความเห็นว่าในบริบทการบริหารจัดการศึกษา การพัฒนาตนเองเป็นคำที่ใช้โดยหมายถึงวิธีการต่างๆ ที่ผู้เรียนรู้เป็นผู้ควบคุมกระบวนการ ภาระงานของการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการที่เน้นย้ำว่าผู้เรียนรู้เป็นผู้รับผิดชอบสำหรับการวินิจฉัยความต้องการ เลือกเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้และพัฒนา เลือกวิธีการ เวลา สถานที่สำหรับการเรียนรู้ และการเลือกการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง สอดคล้องกับฟิลิปส์ (Phillips. 1993: 3-5) ที่กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลริเริ่มในการจัดการและใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการเรียนรู้ส่วนบุคคลและการเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาชีพของตน บุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองต้องรับผิด ชอบต่อการเริ่มต้นในการระบุหรือบ่งชี้ความต้องการการเรียนรู้ของตนเอง ความต้องการดังกล่าวมีความสำคัญที่จะนำไปเชื่อมโยงกับทรัพยากรการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนเดลฟ์ และสมิท (Delf; & Smith. 2007: 495) ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่าการพัฒนาตนเองเป็นวิธีการหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิผลของผู้บริหาร เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการที่บุคคลเห็นโอกาสการพัฒนาที่อยู่รอบตัว และรู้จักหาประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการที่บุคคลดำเนินการดังนี้

1) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง

2) เป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนและการปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายดังกล่าว

3) พัฒนาและใช้วิธีการกำกับติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลลัพธ์

4) ประเมินเป้าหมายอีกครั้งในลักษณะเป็นประสบการณ์ใหม่

การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลเนื่องจากเป็นวิธีการเรียนรู้เชิงรุกมากกว่า ดังเช่นที่แคนนิ่ง (Canning. 1984: 9) กล่าวไว้ว่าการพัฒนาตนเองมีลักษณะเฉพาะที่เน้นความสำคัญของบุคคลในการรับผิดชอบสำหรับการ

เรียนรู้ของตนเอง ซึ่งค่อนข้างเป็นวิธีการเรียนรู้ในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ สอดคล้องกับเคมป์ (Kemp, 2007: 4) ที่กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการระยะยาวของการพัฒนาที่กระทำด้วยตนเองและเพื่อตนเอง ทั้งนี้จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ สรุปว่าการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถกระทำได้หลายวิธีดังนี้ (จรีรัตน์ ธาราสุข. 2543: 12-20)

1) การกล่อมเกลาทางสังคม เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการถ่ายทอดจากสังคมในแต่ละช่วงของอายุ เป็นกระบวนการกลุ่มที่สังคมหรือกลุ่มถ่ายทอดวัฒนธรรมของบุคคลในสังคมทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อพัฒนาให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

2) การมีแบบอย่างที่ดี มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำได้จากการเรียนรู้ประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้นำที่บุคคลนั้นชื่นชอบและยกย่องเป็นแบบอย่างผู้นำของตนเอง ซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมภาวะผู้นำ และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของตนเองในที่สุด

3) การพัฒนาตนเอง คือการที่บุคคลเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านสติปัญญา คุณธรรม และประสิทธิภาพในการทำงาน

4) การได้มีโอกาสทำงานที่ท้าทายความสามารถ มีส่วนช่วยในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นกับตนเองได้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาตนเอง น่าจะถือเป็นวิธีการที่สำคัญที่สุดวิธีหนึ่งสำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำองค์การ โดยเฉพาะการบริหารองค์การในบริบทปัจจุบันที่มีความท้าทายยิ่ง อัญญา ศรีสมพร (2551: online) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองว่าควรมีการดำเนินการ 6 ขั้นตอนดังนี้

1) การสำรวจตนเอง ว่ามีคุณสมบัติดี ไม่ดีอย่างไรเพื่อหาทางปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

2) การปลุกคุณสมบัติดี โดยนำเอาคุณสมบัติดีของบุคคลสำคัญๆ มาเป็นแบบอย่าง

3) การปลุกใจตนเอง ให้เกิดความเข้มแข็ง กล้าหาญที่จะต่อสู้กับอุปสรรค

4) การส่งเสริมตนเองโดยการสร้างกำลังกาย กำลังใจให้ดี

5) การดำเนินการพัฒนาตนเอง เป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การดำเนินการพัฒนาตนเองควรกระทำดังต่อไปนี้

5.1 การหาความรู้เพิ่มเติม อาจกระทำโดย การอ่านหนังสือเป็นประจำและอย่างต่อเนื่อง การร่วมประชุมหรือเข้ารับการฝึกอบรม การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนหรือองค์การต่าง ๆ การร่วมเป็นที่ปรึกษาแก่บุคคลหรือหน่วยงาน การศึกษาต่อหรือเพิ่มเติมจากสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเปิด การพบปะเยี่ยมเยียนบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ การเป็นผู้แทนในการประชุมต่าง ๆ การค้นคว้าหรือวิจัย การศึกษาดูงาน เป็นต้น

5.2 การเพิ่มความสามารถและประสบการณ์ อาจกระทำได้โดย การลงมือปฏิบัติจริง การฝึกฝนโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือหัวหน้างาน การอ่าน การฟัง และการถาม จากเอกสารและหรือผู้ทรงคุณวุฒิหรือหัวหน้างาน การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การค้นคว้าวิจัย การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น

5.3 การสร้างนิสัยที่ดี สำหรับนิสัย หมายถึง แบบแห่งการกระทำที่ได้พัฒนาขึ้นตามแบบของตนเอง และความสม่ำเสมอจนกลายเป็นแบบที่เข้มแข็งเหนืออย่างอื่น

5.4 การสร้างทัศนคติที่ดี ทัศนคติหมายถึงความรู้สึกที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อบุคคล หรือสิ่งอื่น การที่บุคคลที่มีทัศนคติที่ดี จะช่วยลดการต่อต้านต่าง ๆ รวมทั้งสามารถทำงานและอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี

5.5 การสร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสมเพื่อสร้างความศรัทธา สำหรับบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ กริยาท่าทาง น้ำเสียง การวางตนและการควบคุมตนเอง การแต่งกาย และรูปร่างลักษณะ สำหรับการสร้างบุคลิกภาพที่ดี อาจทำได้โดย การฝึกอบรม การมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ การเลียนแบบจากผู้อื่นที่พอใจหรือเคารพรัก การสังเกตและปรับปรุงตนเอง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น การเป็นบุคคลที่มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

6) การประเมินผล เพื่อจะได้ทราบว่า การดำเนินการพัฒนาตนเองตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ผลเพียงใด

การพัฒนาตนเองไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากเครือข่ายหรือพี่เลี้ยง การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน หรือผ่านสถาบันการศึกษา และสถาบันอื่นๆ ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำทางการศึกษา โดยเฉพาะการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพในรูปแบบต่างๆ ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการมากขึ้นแล้ว ยังเป็นโอกาสสำคัญในการสร้างเครือข่ายได้อีกด้วย แต่สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักคือการนำความรู้ที่ได้เหล่านั้นไปใช้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผล อย่างไรก็ตามจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับผู้นำสตรี พบว่าผู้นำสตรีใช้กลไกการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูง (de Juan - Gomez. 1999: v) และพบกลยุทธ์สำคัญที่ผู้นำสตรีใช้ในการพัฒนาตนเองเพื่อการประสบความสำเร็จในอาชีพ คือ การสร้างความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย และการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมแบบก้าวหน้าซึ่งเป็นโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพที่สำคัญ (Kampel. 2006: 8) สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากงานวิจัยของเยทส์ (Yates. 2005) ที่ได้เสนอแนะว่า ระบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย และการได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพที่มีคุณภาพ เป็นสิ่งจำเป็นซึ่งควรส่งเสริมและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สตรีคงอยู่ในตำแหน่งผู้นำได้ต่อไป สำหรับสาระสำคัญโดยสรุปของกลยุทธ์ในการพัฒนาตนเองของผู้นำสตรีมีดังนี้

2.2.1.1 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) การบริหารองค์การในบริบทปัจจุบันที่มีความท้าทายยิ่ง ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่ง อัญญา ศรีสมพร (2551: online) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองว่าสามารถทำได้หลายวิธี และอาจทำได้โดยการมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ

มากกว่า 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา นักวิจัยเกี่ยวกับองค์การได้ตระหนักว่าระบบพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือการพัฒนาด้านอาชีพที่สามารถช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคคลได้เป็นอย่างดี (Brown. 2005: 664; Friday; & Friday. 2002: 152) เนื่องจากระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้ผู้ได้รับการช่วยเหลือมีโอกาสได้รับทักษะทางวิชาชีพชั้นสูงและทักษะอื่นที่สำคัญเป็นการเฉพาะสำหรับวิชาชีพไม่ว่าจะเป็นวิชาชีพการบริหารจัดการศึกษา หรือวิชาชีพอื่นๆ (Ehrich. 1994: 4)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำสตรีทางการศึกษาผู้วิจัยพบว่า มีผลงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ยืนยันว่าผู้นำสตรีมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยง ตัวอย่างเช่น การศึกษาของแคมเพล (Kampel. 2006: 8) พบกลยุทธ์สำคัญที่ผู้นำสตรีใช้ในการพัฒนาตนเองเพื่อการประสบความสำเร็จในอาชีพคือ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย และการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมแบบก้าวหน้า สอดคล้องกับการศึกษาของไวท์และคนอื่นๆ (White; et al.1997) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสตรีที่ประสบความสำเร็จ พบว่าระบบพี่เลี้ยงเป็นส่วนหนึ่งของการประสบความสำเร็จในอาชีพ และสตรีกล่าวถึงทั้งประโยชน์เชิงวิชาชีพ และเชิงจิตวิทยาสังคมจากระบบพี่เลี้ยง พี่เลี้ยงช่วยเพิ่มความมั่นใจและความเชื่อในความสามารถของตน เช่นเดียวกับมาร์ติเนซ (Martinez. 2006) ที่ได้ศึกษาอภิมานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก ที่เกี่ยวกับผู้บริหารสตรีเชื้อสายสเปน ได้ผลการค้นพบที่สอดคล้องกันข้อหนึ่งจากวิทยานิพนธ์ทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา คือพบว่าสตรีมีประสบการณ์เกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงและแม่แบบ การศึกษาของทานาคูดีและคนอื่นๆ (Thanacoody; et al. 2006) ที่ได้ศึกษาเรื่องความก้าวหน้าทางอาชีพในกลุ่มนักวิชาการสตรี ก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันคือพบว่าบทบาทของพี่เลี้ยงถูกมองว่ามีความสำคัญ สำหรับการก้าวหน้าทางอาชีพ และการพัฒนาทั้งในด้านส่วนบุคคลและด้านวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากงานวิจัยของเยทส์ (Yates. 2005) ที่ได้เสนอแนะว่า ระบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย เป็นสิ่งจำเป็นซึ่งควรส่งเสริมและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สตรีคงอยู่ในตำแหน่งผู้นำได้ต่อไป

สำหรับความหมายโดยทั่วไปของคำว่า “mentor” ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนั้นมาจากเรื่องในมหากาพย์โฮมเมอร์ (Homer’s epic) ที่ Mentor เป็นชื่อเพื่อนเก่าแก่ที่ชาญฉลาดของโอดิเซียส (Odysseus) เมื่อโอดิเซียสทำสงครามทรอย (Trojan War) เขาให้ความไว้ใจ Mentor ในการดูแลแนะแนวและให้การศึกษาแก่บุตรชายเขาคือ เทลามาคัส (Telemachus) Mentor ปฏิบัติต่อเทเลมาคัสเยี่ยงพ่อแม่ที่รักลูกมากเป็นระยะเวลา 10 ปี ดังนั้นความหมายโดยรวมของ “mentor” จึงเป็นลักษณะเสมือนภาพลักษณ์ของความเป็นพ่อที่ให้การสนับสนุนและคำแนะนำแก่บุคคลผู้อ่อนอาวุโสกว่าที่เรียกว่า “protégé” (Ehrich. 1995: 70) ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “พี่เลี้ยง” แทนคำว่า “mentor” ในบริบทของการบริหารจัดการนั้นพี่เลี้ยงและตัวแบบเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดและมีประโยชน์อย่างมากเมื่อนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การทำงาน พี่เลี้ยงหมายถึงบุคคลเช่น ครู ศึกษานิเทศก์ เพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้หรือประสบการณ์มากกว่า พี่เลี้ยงเป็นแรงบันดาลใจและเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ภูมิปัญญาที่มี พี่เลี้ยงช่วยในการก้าวหน้าทางอาชีพและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่างได้ (Sisterly. 1993: 42) สอดคล้อง

กับแวน เอมเมอริค (van Emmerik. 2004: 580) ที่ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงจากนักวิชาการหลายๆ ท่าน และกล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วพี่เลี้ยงหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลด้วยประสบการณ์ที่ก้าวหน้าและให้การสนับสนุนโดยจัดหาความรู้และความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับวิชาชีพให้แก่ผู้ได้รับความช่วยเหลือ และมักมีการใช้คำอื่นเรียกแทนคำว่าพี่เลี้ยงได้ เช่น โค้ช ผู้สนับสนุน

ส่วนคำว่า “mentoring” หรือระบบพี่เลี้ยงนั้นวินเซนท์และเซย์มัว (Vincent; & Seymour. 1994: 15) ได้ให้ความหมายของ “mentoring” ไว้ว่าหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญ่หรือผู้อาวุโสที่มีประสบการณ์มากกว่าที่ช่วยเหลือบุคคลที่เยาว์กว่าในการดำเนินชีวิตจนเติบใหญ่และในการทำงาน หรือกล่าวเฉพาะเจาะจงก็คือระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการทำงานของพี่เลี้ยงที่ช่วยผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือ (protégé) ให้มีโอกาสประสบความสำเร็จโดยการให้คำปรึกษา คำแนะนำและกระตุ้นให้มีความกล้าในบุคคลเหล่านั้น ส่วนเบอร์กและคนอื่น ๆ (Burke; et al. 1998: 262) ได้ให้แนวคิดว่าระบบพี่เลี้ยง หมายถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่าเพื่อโอกาสสำหรับความก้าวหน้า หรือการได้รับคำแนะนำ คำชี้แนะ คิม (Kim. 2007: 181-194) ได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวระบบพี่เลี้ยง และกล่าวว่าระบบพี่เลี้ยงเป็นความสัมพันธ์เชิงพัฒนาระหว่างพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์หรือทักษะมากกว่าและผู้ได้รับความช่วยเหลือซึ่งมีประสบการณ์และทักษะน้อยกว่า ในบริบทประเทศไทย เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และคณะ (2545: ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า ระบบพี่เลี้ยง เกี่ยวข้องกับการจับคู่บุคคลระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูง กับบุคคลที่มีประสบการณ์และความสำเร็จน้อย พี่เลี้ยงจะแนะนำการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

ระบบพี่เลี้ยงมีความสำคัญในการช่วยสนับสนุน ส่งเสริมผู้นำองค์การ เนื่องจากระบบพี่เลี้ยงดังกล่าวมีประโยชน์ในหลายประการ ทานาคูดีและคนอื่นๆ (Thanacoody; et al. 2006) กล่าวถึงระบบพี่เลี้ยงว่าสามารถทำหน้าที่ได้ทั้งเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าด้านอาชีพและการสนับสนุนด้านจิตวิทยาสังคม สำหรับผู้ที่ได้รับการช่วยเหลือ/อุปถัมภ์ ในส่วนของการส่งเสริมสนับสนุนด้านอาชีพในการเป็นพี่เลี้ยงนั้นหมายรวมถึงการให้การสนับสนุน การสอนงาน การให้ทำงานที่ท้าทาย สำหรับหน้าที่เชิงจิตวิทยาสังคม หมายรวมถึงการให้การยอมรับ การให้คำปรึกษา การให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์ การเป็นแม่แบบ สอดคล้องกับมอส (Moss. 2006) ที่กล่าวว่าพี่เลี้ยงเป็นผู้จัดหาการสนับด้านอาชีพและจิตวิทยาสังคมให้แก่ผู้รับความช่วยเหลือซึ่งอาจช่วยส่งเสริม สนับสนุนผลลัพธ์ทางอาชีพ ซึ่งผลลัพธ์ทางอาชีพนี้ หมายถึงรายรับส่วนบุคคล ตำแหน่งในปัจจุบันและความพึงพอใจในอาชีพ เช่นเดียวกันกับสมิท (Smith. 2005) ที่กล่าวว่าระบบพี่เลี้ยงแบบเป็นทางการสามารถสนับสนุนการพัฒนาทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ พี่เลี้ยงช่วยในการเอาชนะความท้าทายที่ประสบอยู่

เบอร์กและคนอื่นๆ (Burke; et al. 2006: 72-73) ได้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับภาระหน้าที่ของพี่เลี้ยง 3 ชนิดคือ

1) การเป็นแม่แบบ

2) การพัฒนาด้านอาชีพ และ

3) การพัฒนาด้านจิตวิทยาสังคม

สอดคล้องกับ โรสไตน์และเดวี่ (Rosthein ; & Davey. 1995: 20-21) ที่กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่าบทบาทของพี่เลี้ยง มี 2 ลักษณะ โดยบทบาทแรกที่สำคัญคือการสนับสนุนด้านอาชีพ โดยการใช้ประสบการณ์ทางอาชีพของพี่เลี้ยงในการพัฒนาผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือ บทบาทประการที่ 2 ของพี่เลี้ยง คือ การให้การสนับสนุนด้านจิตวิทยาสังคม สำหรับผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือ การสนับสนุนดังกล่าว รวมถึงการให้การกระตุ้นส่งเสริม การให้คำแนะนำ คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องส่วนบุคคล เช่นเดียวกันกับแครม (Ehrich. 1994: 4; citing Kram. 1983) ที่ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงเป็น 2 ประเภทคือ หน้าที่ทางอาชีพ เช่นทำหน้าที่ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการเป็นโค้ช และ หน้าที่ทางจิตวิทยาสังคม เช่น การกระตุ้นส่งเสริม ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ซึ่งแวน เอมเมอริค (van Emmerik. 2004: 580) กล่าวไว้สอดคล้องกันว่าความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงได้รับการพิจารณาว่ามีประโยชน์ในแง่ของการพัฒนาอาชีพ ซึ่งจะช่วยเอื้ออำนวยความก้าวหน้าในองค์การให้แก่ผู้ได้รับการช่วยเหลือ และในแง่ของการพัฒนาด้านจิตวิทยาสังคม ซึ่งช่วยสนับสนุนส่งเสริมการเติบโตส่วนบุคคลและการเติบโตด้านวิชาชีพแก่ผู้ได้รับการช่วยเหลือ ผลการศึกษาของโลว (Lowe. 2006) สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยพบว่าผู้นำสตรีได้รับความช่วยเหลือจากพี่เลี้ยงอย่างมากใน 3 ด้าน คือ การสนับสนุนด้านอาชีพ การสนับสนุนด้านจิตวิทยาสังคม และการเป็นแม่แบบ

สำหรับบทบาทการเป็นแม่แบบนั้นมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและการเป็นแบบอย่างการทำงาน (Malderez; & Bodoczky. 1999: 4; citing Fullerton; & Malderez.1998) บุคคลที่เป็นแม่แบบซึ่งมีประสบการณ์และความสำเร็จสูงจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานซึ่งเป็นการกระตุ้นจิตใจ ความรู้สึก ฯลฯ ให้บุคคลกระทำบางอย่างที่เกินกว่าความสามารถปกติที่ตนเองมี และอีกบทบาทหนึ่งคือการเป็นอย่างในการทำงานซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ยึดถือแม่แบบดังกล่าวเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน อย่างเช่นที่กิบสัน (Murrell; Zagenczyk. 2006: 562; citing Gibson.2004: 136) ได้ให้นิยามของแม่แบบว่า “เป็นการสร้างความรู้บนพื้นฐานของบุคคลในบทบาททางสังคมว่าบุคคลรับรู้ว่ามีเจตคติ พฤติกรรม เป้าหมาย สถานภาพของตนในบางขอบเขตเหมือนกันและปรารถนาที่จะเพิ่มพูนลักษณะเหมือนกันของการรับรู้ด้วยการเลียนแบบคุณลักษณะเหล่านั้นที่ตัวเองชอบ” นอกจากนี้ จรีรัตน์ ธาราสุข (2543: 12-20) ยังได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแม่แบบว่าการเป็นแม่แบบจะช่วยผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลืออันจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำได้จากการเรียนรู้ประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้นำที่บุคคลนั้นชื่นชอบและยกย่องเป็นแบบอย่างของตนเอง ซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมภาวะผู้นำ และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของตนเองในที่สุด บุคคลที่เป็นแบบอย่างจะส่งเสริมให้บุคคลมีการฝึกฝนตนเอง จนทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และประสบความสำเร็จทั้งในการทำงานและความก้าวหน้าของอาชีพ

อย่างไรก็ตามคิม (Kim. 2007: 181-194) กล่าวว่าทั้งพี่เลี้ยงและผู้ได้รับการช่วยเหลืออาจได้รับประโยชน์จากความสัมพันธ์ดังกล่าวทั้งสองฝ่าย ผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือและพี่เลี้ยงสามารถเรียนรู้จากกันและกัน โดยผู้ได้รับการช่วยเหลือเรียนรู้จากพี่เลี้ยงผ่านทางการมีปฏิสัมพันธ์ การสังเกต และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำผ่านทางการกระตุ้นส่งเสริม การให้ข้อมูลย้อนกลับและการเป็นตัวแบบของพี่เลี้ยง ส่วนพี่เลี้ยงสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง โดยการทำหน้าที่ในฐานะผู้นำให้กับผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือ

สำหรับรูปแบบของระบบพี่เลี้ยงนั้น เดย์และแมคคูเลย์และดักลาส (Kim. 2007: 181-194, citing Day. 2001; McCauley; & Douglas. 2004) กล่าวว่าโปรแกรมระบบพี่เลี้ยงแบบเป็นทางการ มีรูปแบบที่ยืดหยุ่น 3 รูปแบบขึ้นอยู่กับความสามารถในการหาพี่เลี้ยง และความต้องการเฉพาะของผู้นำ ดังนี้

1) การเป็นพี่เลี้ยงแบบตัวต่อตัว (one-on-one mentoring)

2) การเป็นพี่เลี้ยงโดยเพื่อน (peer mentoring) หรือ

3) การเป็นพี่เลี้ยงแบบเป็นกลุ่ม (mentoring in groups)

ส่วนแวน เอมเมอริค (van Emmerik. 2004: 580) กล่าวถึงระบบพี่เลี้ยง 2 ประเภท คือระบบพี่เลี้ยงแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบทันทีทันใด ที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการเกี่ยวข้องจากองค์การ และระบบพี่เลี้ยงแบบเป็นทางการ ซึ่งหมายถึงโปรแกรมที่มีการบริหารจัดการและการได้รับการยินยอมหรือเห็นชอบโดยองค์การ

ส่วนไบร์น (Ehrich. 1995: online; citing Byrne. 1991) กล่าวถึงชนิดของการเป็นพี่เลี้ยง 3 ชนิด ดังนี้

1) การเป็นพี่เลี้ยงแบบประเพณีนิยม (traditional mentorship) เป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างพี่เลี้ยงและผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือ และผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือมีความเต็มใจรับการช่วยเหลือจากประสบการณ์ของพี่เลี้ยง พี่เลี้ยงตามความรู้สึกแบบประเพณีนิยมจึงเป็นบุคคลอื่นที่มีความสำคัญ ใช้อำนาจและสถานภาพที่จะดูแลช่วยเหลือผู้ที่อยู่ในการดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

2) การเป็นพี่เลี้ยงทางวิชาชีพ (professional mentorship) เป็นกลไกทางนโยบายที่หมายถึงกระบวนการซึ่งช่วยสนับสนุนและกระตุ้นส่งเสริมโดยผู้นำระดับสูง ในฐานะเป็นกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร ซึ่งแตกต่างจากการเป็นพี่เลี้ยงแบบหลอมรวมเข้ากับสถาบัน เนื่องจากไม่มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ใกล้ชิด

3) การเป็นพี่เลี้ยงแบบหลอมรวมเข้ากับสถาบัน (institutionalized mentorship) เป็นการทำให้การเป็นพี่เลี้ยงเป็นประเด็นนโยบายขององค์กรโดยรวม และเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานการบริหารจัดการ และการเป็นประเด็นนโยบายขององค์กรโดยรวม จึงมีสภาพบังคับและเป็นส่วนประกอบสำคัญของโปรแกรมฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ

โดยสรุปแล้ว ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาตนเองทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพของผู้นำสตรีทางการศึกษา โดยการมีผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงสังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้คำแนะนำ คำชี้แนะ คำปรึกษา ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ

รวมถึงการมีผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบ ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวนอกจากจะช่วยให้ผู้ได้รับความช่วยเหลือได้พัฒนาตนเองแล้ว ยังช่วยให้พี่เลี้ยงในการพัฒนาตนเองได้อีกด้วยแต่สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างผู้นำที่มีประสบการณ์หรือพี่เลี้ยงกับผู้ที่ต้องการความดูแลช่วยเหลือซึ่งจะทำให้การมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปด้วยความเต็มใจ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เพื่อการพัฒนาตนเองซึ่งกันและกันให้ได้ผลดีที่สุด

2.2.1.2. การสร้างเครือข่าย (networking) การสร้างเครือข่ายมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จสำหรับผู้นำในทุกบริบท เนื่องจากมีข้อได้เปรียบหลายประการจากการสร้างเครือข่าย และถึงแม้ว่าในอดีตการสร้างเครือข่ายเป็นกลยุทธ์ที่ถูกออกแบบและปฏิบัติโดยผู้นำชาย แต่ในปัจจุบันผู้นำสตรีได้ตระหนักในความสำคัญของการสร้างเครือข่ายที่มีต่ออาชีพของพวกเขามากขึ้น (Travers; et al. 1997: 61) ; (Sigh; et al. 2006: 459-460) ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างเครือข่ายช่วยสนับสนุนด้านอาชีพและสนับสนุนด้านจิตวิทยาสังคม โดยการสร้างเครือข่ายถูกระบุว่ามีความสำคัญสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพ การสร้างเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จ สามารถส่งอิทธิพลทางบวกต่อผลลัพธ์ทางอาชีพ เช่น โอกาสทางอาชีพที่เพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงาน รายได้ ความพึงพอใจในอาชีพ ความร่วมมือ การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ คำแนะนำเกี่ยวกับอาชีพ การสนับสนุนทางสังคม การสนับสนุนด้านอาชีพ การวางแผนอาชีพ และจากการใช้เครือข่ายในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศกับผู้อื่น สตรีสามารถเพิ่มอำนาจให้ตนเอง ได้รับการสนับสนุนและความเคารพนับถือจากผู้อื่น (Travers; et al. 1997: 61); (Rothstein; & Davey. 1995: 21) สอดคล้องกับ เสรี พงศ์พิศ (2548: 202) ที่กล่าวว่าการสร้างเครือข่ายเป็นการประสานพลังซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการเช่น การทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ แรงบันดาลใจและทักษะต่างๆ ทำให้เกิดความสามัคคี ให้กำลังใจกัน และช่วยกันในรูปแบบต่างๆ และแนวคิดของเอริช (Ehrich.1994: 7) ที่กล่าวว่าการสร้างเครือข่ายเป็นเส้นทางที่มีอิทธิพลที่อาจช่วยเหลือทางวิชาชีพทางอ้อมสำหรับสตรี ตัวอย่างเช่น การเป็นสมาชิกในเครือข่ายใดเครือข่ายหนึ่งช่วยให้สมาชิกเป็นบุคคลที่เป็นที่รู้จักมากขึ้นในชุมชนและในแวดวงวิชาชีพ และเครือข่ายยังจัดหาการสนับสนุนและข้อมูลสารสนเทศแก่สมาชิก และแนวคิดของไวทิ่งและเดอ เจแนซ (van Emmerik; et al. 2006: 55, citing Whiting; & de Janasz, 2004) ที่กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายว่าเป็นการสร้างและการอุปถัมภ์ความสัมพันธ์ทางวิชาชีพและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อสร้างระบบของข้อมูลสารสนเทศ การคบหาสมาคม การสนับสนุน ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จทั้งในด้านอาชีพและด้านส่วนบุคคล

ผลจากการศึกษาวิจัยหลายเรื่องได้ข้อสรุปว่าผู้นำสตรีใช้วิธีการสร้างเครือข่ายในการสนับสนุน เอื้ออำนวยประโยชน์ในการทำงานและการพัฒนาตนเองในฐานะผู้นำ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของแคมเพล (Kampel. 2006) ที่พบว่าการสร้างเครือข่ายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้นำสตรีใช้ในการพัฒนาตนเองเพื่อการประสบความสำเร็จในอาชีพ งานวิจัยของเดอ ฮวน-โกเมซ (de Juan-Gomez.1999) ที่พบว่าเครือข่ายทางวิชาชีพ เป็นการโยงใยที่สำคัญของการสนับสนุนผู้บริหารสตรี

ในระดับสูง และการมีส่วนร่วมในสมาคมวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของกลไกที่ผู้นำสตรีใช้ในการพัฒนาตนเอง งานวิจัยของฮอลแคมป์ (Holtkamp. 2002) ที่พบว่าครูใหญ่สตรีมีคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งคือ มีการติดต่อสัมพันธ์ และสร้างเครือข่ายกับองค์กรวิชาชีพอื่นๆ งานวิจัยของแกสกิน (Gaskins. 2006) ที่พบว่าครูใหญ่สตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในแคลิฟอร์เนียระบุว่าการสร้างเครือข่ายเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในวิชาชีพ ประกอบกับข้อเสนอแนะจากงานวิจัยของเยทส์ (Yates. 2005) ก็ได้ให้ข้อเสนอแนะที่สนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าวประการหนึ่งว่า การสร้างเครือข่าย เป็นสิ่งจำเป็นซึ่งควรส่งเสริมและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สตรีคงอยู่ในตำแหน่งผู้นำได้ต่อไป ข้อสรุปจากตัวอย่างงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกันแนวคิดของโคล (Cole. 2004) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติภายใต้แบบฉบับความเป็นหญิง “feminine qualities” 3 ประการที่กำลังได้รับการสนับสนุนเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน โดยประการแรก คือการไม่ใช้การควบคุม การแบ่งปันความรับผิดชอบ ประการที่สองคือ การช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น และประการที่สาม คือ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกัน

สำหรับคำนิยามพื้นฐานของคำว่าการสร้างเครือข่ายมีผู้ให้คำนิยามไว้หลายท่าน เช่น เบอร์กและคนอื่นๆ (Burke; et al. 1998: 262) ได้ให้นิยามว่า การสร้างเครือข่าย (networking) หมายถึงชุดของการคบหาสมาคมและช่องทางการสื่อสาร แบบไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ถูกใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศหรือคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือเรื่องส่วนตัวและเป้าหมายทางอาชีพ ส่วนซิทเทอร์ลี (Sitterly. 1993: 41)ได้ให้ความหมายของการสร้างเครือข่ายว่า หมายถึง การใช้การคบหาสมาคมส่วนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารหรือได้เข้าถึงแหล่งทรัพยากรต่างๆ สำหรับซิงและคนอื่นๆ (Singh; et al. 2006: 459) กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่าการสร้างเครือข่ายหมายถึง กิจกรรมซึ่งปัจเจกบุคคลพยายามพัฒนาและธำรงรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์กับผู้ซึ่งมีหรือถูกรับรู้ว่ามีศักยภาพในการช่วยพวกเขาในการทำงาน ส่วนแคมเพล (Kampel. 2006) กล่าวว่าการสร้างเครือข่ายเป็นการแบ่งปันสารสนเทศ ความคิด ทรัพยากร และโอกาส ซึ่งอาจเป็นแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเสนอโอกาสให้ผู้อยู่ในเครือข่ายได้ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เสนอคำแนะนำ การสร้างความ สัมพันธ์ แลกเปลี่ยนสารสนเทศเกี่ยวกับโอกาสทางอาชีพ และการคบหาสมาคมกับเพื่อนร่วมอาชีพ

ในส่วนของประเภทของเครือข่ายนั้นก็มีหลากหลายแนวคิดเช่นเดียวกัน โดยเสรี พงศ์พิศ (2548: 198-199) กล่าวถึงประเภทของเครือข่ายว่ามีหลายประเภทขึ้นอยู่กับสมาชิก พื้นที่ กิจกรรมหลัก วัตถุประสงค์ และโครงสร้างการดำเนินงานในลักษณะองค์กรของเครือข่ายเอง โดยแบ่งเครือข่ายออกเป็นสองประเภทกว้างๆ คือเครือข่ายแนวราบ ซึ่งเป็นการประสานบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน อาชีพเดียวกัน ให้มาเชื่อมประสานเป็นเครือข่ายกัน อาจเป็นปัจเจกบุคคลหรืออาจเป็นสถาบันก็ได้ สำหรับเครือข่ายที่มีลักษณะแนวตั้ง เช่น การนำผู้คนจากหลากหลายอาชีพที่แตกต่างกันมาเป็นเครือข่ายกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือกันโดยเน้นที่การให้ข้อมูลข่าวสารมากกว่าการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน แต่ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายลักษณะใด เครือข่าย

ส่วนใหญ่เกิดขึ้นเพื่อทำให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสบการณ์ดีขึ้น ง่ายขึ้น และอีกบางส่วนทำให้เป็นพลังต่อรองกับอำนาจต่างๆ ได้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน

สำหรับเอริช (Ehrich. 1994: 7) ได้แบ่งเครือข่ายออกเป็น 3 ชนิดคือ

1) เครือข่ายแบบเป็นทางการเป็นเครือข่ายที่สมาชิกจ่ายค่าธรรมเนียม รับจดหมายข่าวและมักจะมีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมการสร้างเครือข่าย ซึ่งส่วนใหญ่มีแนวโน้มเป็นองค์การทางวิชาชีพชั้นสูง เช่น Australian Institute of Management

2) เครือข่ายแบบไม่เป็นทางการเป็นเครือข่ายที่ซึ่งประกอบด้วยปัจเจกบุคคลที่มีความสนใจเหมือนๆ กัน ซึ่งเป็นการพบปะแบบไม่สม่ำเสมอเพื่ออภิปรายกันในหลายประเด็น ตัวอย่างเช่น กลุ่มของครูใหญ่สตรีซึ่งรวมตัวกัน1-2 ครั้งต่อปีเพื่อรับประทานอาหารเย็น และพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับงาน

3) เครือข่ายแบบชุมชนเป็นฐาน (community- based networks) เช่นชมรมทางสังคมต่าง สโมสรโรตารี่

ส่วนแทรฟเวอซ์และคนอื่นๆ (Travers; et al. 1997: 61-62) ได้ให้แนวคิดว่าการสร้างเครือข่ายเป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เป็นได้ทั้งระหว่างองค์การหรือภายในองค์การโดยหลักการสำคัญของการสร้างเครือข่ายคือความไว้วางใจ เนื่องจากการสร้างเครือข่ายอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคคลหรือองค์การที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือต่างกัน และได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายสตรี 3 ชนิด ที่สตรีเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องคือ

1) เครือข่ายทางอาชีพและเครือข่ายวิชาชีพ (professional and occupational networks) เป็นการรวมกลุ่มสตรีที่มีคุณสมบัติทางวิชาชีพเหมือนๆ กัน เช่น สตรีในการบริหารจัดการ (Women in Management) เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารหรือคำแนะนำเกี่ยวกับอาชีพ และถือเป็นวิธีการเรียนรู้ความเคลื่อนไหวต่างๆ ในวิชาชีพ

2) เครือข่ายในองค์การ (in-company networks) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการของสตรีภายในองค์การ

3) เครือข่ายการฝึกอบรม (training networks) เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเฉพาะโดยมุ่งเน้นที่การฝึกอบรมทางวิชาชีพหรือการฝึกอบรมโดยทั่วๆ ไป

สำหรับแวน เอมเมอริค และคนอื่นๆ (van Emmerik; et al. 2006: 54-57) ได้เสนอแนวคิดว่าการสร้างเครือข่ายสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ 1) เครือข่ายแบบเป็นทางการ ซึ่งหมายถึงเครือข่ายที่สามารถระบุสมาชิกได้แน่นอน และมีโครงสร้างที่ชัดเจนเปิดเผยได้ มักเป็นเครือข่ายที่เข้าถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพของสตรี และ 2) เครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบส่วนบุคคล เป็นไปด้วยความสมัครใจ และมีขอบเขตที่ไม่แน่นอน

เสรี พงศ์พิศ (2548: 201) กล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายแบบใด ลักษณะเฉพาะหรือลักษณะร่วมของทุกเครือข่ายคือ

1) เป็นกลุ่มองค์กรและ/หรือบุคคลที่มาร่วมกันเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์และความสนใจที่ตั้งขึ้นร่วมกัน

2) เป็นเวทีเพื่อกิจกรรมทางสังคมโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3) ดำรงอยู่ได้ยาวนาน (ไม่ใช่เฉพาะกิจ) ด้วยการสื่อสารแบบใดแบบหนึ่งที่ต่อเนื่อง

4) มีความรู้สึกผูกพันกับโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมาร่วมกันและร่วมกันรับผิดชอบ

5) มีฐานอยู่ที่ความเป็นเจ้าของร่วมกันและความมุ่งมั่นที่จะทำตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน รวมทั้งเครื่องมือหรือวิธีการในการดำเนินการที่คิดไว้ร่วมกัน

อย่างไรก็ตามข้อค้นพบจากงานวิจัยยังระบุว่าผู้นำชายและผู้นำสตรีมีวิธีการเข้าถึงและอาจได้รับประโยชน์จากเครือข่ายต่างกัน โดยสตรีมีแนวโน้มสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้นำสตรีด้วยกันและผู้ชายมีแนวโน้มสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ชายด้วยกันในการสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล (Rothstein; & Davey. 1995: 21-24) นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำสตรีมีแนวโน้มใช้เครือข่ายเพื่อการสนับสนุนเชิงสังคมในขณะที่ผู้ชายใช้การสร้างเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนส่งเสริมด้านอาชีพ เช่น การได้มาซึ่งงาน ตำแหน่ง (Singh; et al. 2006: 460)

ผลจากงานวิจัยของสติลและเกอริน (Ehrich.1994: 7, citing Still, & Guerin.1986) ยืนยันข้อสรุปดังกล่าวโดยพบความแตกต่าง 3 ประการในวิธีการที่ผู้หญิง-ชายที่เป็นผู้บริหารระดับสูงใช้ในการสร้างเครือข่าย ดังนี้

1) ผู้หญิงมีแนวโน้มมีองค์ประกอบที่เข้มแข็งในการคบหาสมาคม และมีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่อบอุ่นกับเพื่อน ในขณะที่ผู้ชายมีลักษณะยึดถือผลประโยชน์เป็นสำคัญประเมินการคบหาสมาคมในแง่ของประโยชน์ที่จะได้รับ

2) ชนิดของสมาคมที่เป็นทางการที่ผู้ชายและผู้หญิงเข้าร่วม ผู้ชายมีแนวโน้มเลือกองค์การเกี่ยวกับกีฬา มุ่งเน้นสังคม การเมืองและการบริการ ในขณะที่ผู้หญิงชอบองค์การที่มีลักษณะของสตรีนิยมและสังคมเชิงวัฒนธรรมมากกว่า

3) ผู้หญิงชอบจะมีการคบหาสมาคมโดยการปฏิสัมพันธ์กับผู้หญิงด้วยกันเองมากกว่าในขณะที่ผู้ชายชอบมากกว่าที่จะปฏิสัมพันธ์กับผู้ชายด้วยกัน

ในปี 1994 the European Women's Management Development Network: EWMD (Travers; & et al.1997: 63) ได้ทำโครงการนำร่องโดยการสำรวจสมาชิกของเครือข่ายจำนวน 328 คน โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิดและปลายปิด ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่างๆ คือ บุคคลเข้ามาร่วมเครือข่ายอย่างไร ทำไมจึงมาร่วมเครือข่าย เป้าหมายความคาดหวังที่จะไปให้ถึงอยู่ไกลแค่ไหน อะไรหยุดยั้งหรือกระตุ้นพวกเขาในการร่วมเป็นสมาชิก บุคคลสร้างเครือข่ายอย่างไร ทักษะในการสร้างเครือข่าย คุณลักษณะสำคัญของการสร้างเครือข่าย ผลการค้นพบระบุว่าสตรีเข้าร่วมเครือข่ายเพื่อช่วยพัฒนาทักษะส่วนบุคคล เพื่อพบปะผู้อื่น ซึ่งสามารถช่วยเหลือด้านอาชีพแก่ตนได้ นอกจากนี้ยังพบว่าสตรีประเมินว่าได้รับประโยชน์เชิงจิตวิทยาสังคมมากกว่าการสนับสนุนด้านอาชีพ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จคือ ความสามารถในการ

เสนอตัวในการคบหาสมาคมใหม่ๆ ความรู้เกี่ยวกับจะทำงานอย่างไรภายในเครือข่ายและความรู้ว่าจะใช้เครือข่ายอย่างมีประสิทธิผลได้อย่างไร

โดยสรุปแล้ว การสร้างเครือข่ายเป็นการเข้าร่วมเป็นสมาชิกอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับกลุ่มวิชาชีพหรือองค์การทางวิชาชีพ การสมาคมกับบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานหรือองค์การซึ่งเป็นแหล่งของข้อมูล ทรัพยากรและการสนับสนุนที่เป็นประโยชน์ มีศักยภาพในการช่วยเหลือในด้านต่างๆ เพื่อการรับรู้ แบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ ความคิด ประสบการณ์ ทรัพยากร โอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพและเพื่อประโยชน์ในการเผชิญกับภาวะซับซ้อน และความท้าทายในการทำงาน

2.2.1.3 การเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพ (professional development) เป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติทางวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่ตั้งใจไว้ กล่าวคือเป็นกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน เชื่อมั่นว่าเป้าหมายนั้นมีคุณค่า และกำหนดวิธีการที่จะประเมินเป้าหมาย การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการที่เป็นระบบและเกี่ยวข้องกัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2551: 22-23)

การพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารโดยทั่วไป เป็นการพัฒนาความเป็นผู้นำ ความรู้ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาในบริบทปัจจุบัน ซึ่งวิธีการในการพัฒนาวิชาชีพในปัจจุบันนั้นมีหลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การวิจัยปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดระบบพี่เลี้ยง การศึกษาต่อ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2545: ไม่ปรากฏเลขหน้า) เช่นเดียวกันกับ คราฟท์ (Craft. 1996: 7) ที่ได้ให้แนวคิดว่าการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นมีหลายวิธี เช่นการวิจัยปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง การเข้าร่วมหลักสูตรทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะหลักสูตรภายนอกองค์การมีหลายรูปแบบ และมีช่วงระยะเวลาที่หลากหลายทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำสามารถหาได้โดยทั่วไปซึ่งกลุ่มที่จัดอาจเป็นกลุ่มที่มีความสนใจพิเศษ องค์กรระดับชาติ และกลุ่มที่ปรึกษา (Tiell. 2003: online)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้พบว่าการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ผู้นำสตรีทางการศึกษาใช้ในการพัฒนาตนเอง โดยผลการวิจัยของเอคเคอร์ (Aaker. 2003) พบว่าการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเป็นทางการเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการทักษะภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหารสตรี และผลการศึกษาของแชพแมน (Chapman. 2006) ก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันคือ ผู้นำสตรีรายงานว่า การมีส่วนร่วมในโปรแกรมแบบกลุ่มสำหรับกลุ่มบุคคลที่มีจุดประสงค์ร่วมกัน หรือโปรแกรมฝึกงานเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่า ข้อสรุปดังกล่าวยังปรากฏเอกสารยืนยันจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีของ บัดเดอเมียร์ (Buddemeier. 1998) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยในการพัฒนาอาชีพของอธิการบดีสตรีหรือมีส่วนช่วยในการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีใน

ปัจจุบัน และผลการวิจัยของบราวน์ (Brown. 2000) ที่พบว่าโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพระดับชาติมีประโยชน์มากกว่าในการพัฒนาอาชีพ สำหรับสตรีที่ปรารถนาเป็นอธิการบดี และเช่นเดียวกันกับบราวน์ (Brown. 2005) ที่พบว่าสตรีรายงานว่าการได้เข้าร่วมใน โปรแกรมพัฒนาวิชาชีพเหล่านี้ส่งเสริมทักษะทางวิชาชีพ ได้มีโอกาสสร้างเครือข่าย และส่งเสริมความนับถือตนเอง

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองโดยการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพนั้น ฮิวจ์และคนอื่น ๆ (Hughes; et al. 2006: 65-67) ได้ให้แนวคิดว่า ถึงแม้จะมีความเชื่อว่าประสบการณ์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ แต่การศึกษาอย่างเป็นทางการก็มีบทบาทสำคัญเช่นเดียวกัน โดยนำเสนอรูปแบบในการพัฒนาผู้นำใน 2 ลักษณะคือ โปรแกรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จัดโดยสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเป็นทางการ และโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจัดโดยสถาบันหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ และแม้ว่าโดยทั่วไปเนื้อหาและวิธีการเรียนการสอนของโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ และหลักสูตรที่สอนภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัยจะมีความใกล้เคียงกัน แต่โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมักมีระยะเวลาสั้นกว่า (มักจะน้อยกว่าหนึ่งสัปดาห์) และเนื้อหาจะมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่า และถึงแม้ว่าการที่ผู้นำได้เข้าร่วมการศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการและการเข้าร่วมการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาให้เป็นผู้นำที่ดีขึ้นได้ แต่ต้องตระหนักว่าโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเหล่านี้มีความหลากหลายทั้งเนื้อหา และรูปแบบวิธีการสอนและการเรียนรู้ และไม่ใช่ว่าทุกโปรแกรมจะเหมาะกับผู้นำทุกคน เนื้อหาของแต่ละโปรแกรมมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมาย ผู้นำจึงควรเลือกให้เหมาะสมกับตนเองเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาได้มากที่สุด

ส่วนเลวิสและฟาเกนซัน (Lewis; & Fagenson.1995: 39-43) ได้ให้แนวคิดว่าในบริบทของต่างประเทศนั้นมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับเพศภาวะค่อนข้างมาก การพัฒนาบุคคลจึงมักดำเนินการให้สามารถสนองตอบความต้องการเฉพาะของแต่ละกลุ่ม เลวิสและฟาเกนซัน ได้แบ่งโปรแกรมพัฒนาการบริหารจัดการออกเป็น 3 รูปแบบหลักๆ คือ โปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับสตรีโดยเฉพาะ (women- only training programs) โปรแกรมฝึกอบรมสำหรับทั้งสตรีและผู้ชาย (mixed-sex training programs) และโปรแกรมพี่เลี้ยง (mentoring programs) โดยกล่าวว่าโปรแกรมฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ถูกออกแบบสำหรับสตรีโดยเฉพาะ (women- only management training programs) มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของสตรีทั้งที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร หรือเป็นผู้สมัครในตำแหน่งบริหารโดยเฉพาะ เป็นโปรแกรมที่มักรวมเอาสาระพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารจัดการโดยทั่วไป และภาวะผู้นำ เช่น การตัดสินใจ การสื่อสารในองค์การ การสอนงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดการกับความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการแบบร่วมมือ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ เนื่องจากโปรแกรมนี้ออกแบบไว้สำหรับสตรีโดยเฉพาะจึงทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับผู้นำสตรีเพื่ออภิปรายประเด็นเกี่ยวกับเพศภาวะในที่ทำงาน เช่นการสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานกับครอบครัว การทำงานในสภาพแวดล้อมที่ชายเป็นใหญ่ ในส่วนของโปรแกรมฝึกอบรมสำหรับสตรีและผู้ชาย(mixed – sex training programs) ซึ่งเป็นการออกแบบโปรแกรมเพื่อให้ความรู้และ

ทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการพื้นฐาน สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหารหรือผู้สมัครในตำแหน่งบริหารทั้งสตรีและผู้ชาย ตัวอย่างประเด็นที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ การเจรจา การแก้ปัญหา การมอบงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ข้อดีของโปรแกรมลักษณะนี้คือเป็นการสร้างบรรยากาศในสภาพจริงเพื่อฝึกฝนทักษะใหม่ๆ เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามอแดร์ (Adair. 1988: 115) ให้แนวคิดว่าประสิทธิผลของโปรแกรมฝึกอบรมเกี่ยวกับผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับว่าโปรแกรมเหล่านั้นตั้งอยู่บนหลักการของการฝึกอบรมภาวะผู้นำเพียงไร

การเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ หากสามารถเลือกได้เหมาะสมกับตนเองจะก่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพที่มีประสิทธิผล ซึ่ง คาซิโอพี (Cacioppe. 1998: 47-47) ได้กล่าวถึงการพัฒนาที่มีประสิทธิผลจะส่งผลดังนี้

1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนารู้จักตนเองมากขึ้น ช่วยเพิ่มพูนความรู้แก่ตนเอง

2) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้รับข้อมูลข่าวสารและการทำกิจกรรมซึ่งเปลี่ยนมุมมองของตนเอง

3) การได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกปฏิบัติจริงช่วยในการนำความรู้ที่ได้ไปเชื่อมโยงกับสถานการณ์การทำงานจริงของตนเองได้ดี

4) ช่วยพัฒนา ปรับปรุงความสามารถ ทักษะและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

5) ได้มีโอกาสสังเกตตัวแบบความเป็นผู้นำ จากผู้นำคนอื่นๆที่เข้าร่วมในโปรแกรม

6) มีโอกาสสร้างเครือข่ายจากการพบปะและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ที่เข้าร่วมโปรแกรม

โดยสรุปแล้วการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพเป็นการเข้าร่วมหลักสูตรการศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพอย่างเป็นทางการที่จัดโดยมหาวิทยาลัยต่างๆ การเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพที่จัดโดยหน่วยงานภาครัฐ กลุ่มสนใจ หรือองค์กรเอกชน เพื่อนำความรู้ที่ได้มาฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่าผู้นำสตรีทางการศึกษามีการพัฒนาตนเองทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพโดยการมีผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงสังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้คำแนะนำ คำชี้แนะ คำปรึกษา ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการพัฒนาทางวิชาชีพ รวมถึงการมีผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับกลุ่มวิชาชีพหรือองค์กรทางวิชาชีพ การสมาคมกับบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน หรือองค์การซึ่งเป็นแหล่งของข้อมูล ทรัพยากรและการสนับสนุนที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การเข้าร่วมหลักสูตรการศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพอย่างเป็นทางการที่จัดโดยสถาบันต่างๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กวัก-ขวัญ (Kwak-Kwon. 1991) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนสเตท (Michigan State University) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพของผู้นำ

สตรีในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ได้รับเลือกในรัฐมิชิแกน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสตรี จำนวน 13 คนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดี หรือ คณบดีวิชาการ ผลการค้นพบที่สำคัญคือผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษามีความเกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยง มีการสร้างเครือข่ายและการทำงานแบบร่วมมือกับบุคคลมากกว่าการแข่งขัน มีการเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ จากการสร้างเครือข่าย ประสบการณ์ทำงาน การเข้าร่วมในการประชุมสัมมนา การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การอ่านด้วยตนเอง

โรบินสัน (Robinson. 1993) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยออเบิร์น (Auburn University) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งเสริมการกำหนดตำแหน่งบริหารของสตรีในการบริหารจัดการระดับอุดมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี ในทางภาคใต้ตอนกลางของอเมริกา เช่น อลาบามา เทนเนสซี มิซซิสซิปปี หลุยเซียนา เคนทักกี และอาร์คันซอจำนวน 370 คน ประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชา จำนวน 137 คน คณบดีจำนวน 65 คน รองอธิการบดี จำนวน 37 คน อธิการบดีจำนวน 11 คน ผลการค้นพบสะท้อนว่าสตรีส่วนใหญ่ในการบริหารจัดการระดับอุดมศึกษาใช้การสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยให้ได้มาซึ่งตำแหน่งบริหารและยังมีการใช้กลุ่มวิชาชีพ องค์การวิชาชีพและภาคีหรือเพื่อนร่วมงานที่ใกล้ชิดเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งปัจจุบัน สตรีแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างเครือข่ายในการบริหารมากกว่าชาย โดยโอกาสสำคัญของการสร้างเครือข่ายสำคัญคือ องค์การหรือชมรมทางสังคม กลุ่มการสร้างเครือข่ายแบบเป็นทางการ องค์การหรือกลุ่มทางวิชาชีพ

โรทสไตน์ และเดฟวี (Rothstein; & Davey. 1995) ได้ศึกษาความแตกต่างทางเพศภาวะในคุณลักษณะของการสร้างเครือข่ายและการได้รับประโยชน์จากการสร้างเครือข่ายของอาจารย์ประจำคณะ จำนวน 800 คนในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศแคนาดา พบว่าอาจารย์ประจำคณะสตรีได้รับการสนับสนุนทางจิตวิทยาสังคม และการสนับสนุนทางอาชีพจากเครือข่ายมากกว่าผู้ชายอย่างมีนัยสำคัญ อาจารย์ประจำคณะที่เป็นสตรี ตระหนักในความสำคัญของการสนับสนุนทางสังคมมากกว่าและมีการใช้ความพยายามจะขยายเครือข่ายไปในขอบเขตที่กว้างกว่า เพื่อให้ได้การสนับสนุนในระดับที่สูงกว่า

รอเลส (Rawles. 1995) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยลา เวิร์น (University of La Verne) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างเครือข่ายและอิทธิพลของการสร้างเครือข่ายตามการรับรู้ที่มีต่อความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับครูใหญ่สตรี ผู้ช่วยและรองศึกษาธิการ และศึกษาธิการสตรีประจำเขตพื้นที่การศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในแคลิฟอร์เนีย ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยครูใหญ่ รองศึกษาธิการหรือผู้ช่วยศึกษาธิการและศึกษาธิการจำนวน 166 คน ผลการค้นพบที่สำคัญคือการสร้างเครือข่ายถูกรับรู้ว่ามีอิทธิพลต่อการเลื่อนตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ในการศึกษาใช้การสร้างเครือข่ายมากกว่าระดับปานกลาง และกว่าครึ่งหนึ่งของผู้บริหารสตรีรู้สึกว่าระดับที่มีการสร้างเครือข่ายด้วยไม่ใช่ประเด็นสำคัญ และครึ่งหนึ่งเลือกสร้างเครือข่ายในระดับเดียวกัน

บัดเดอเมียร์ (Buddemeier. 1998) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนาสเตท (North Carolina State University) ได้ทำการวิจัยเรื่องอธิการบดีสตรีในวิทยาลัยชุมชน: อาชีพ บันไดอาชีพ ประสบการณ์ และการรับรู้ในตำแหน่งอธิการบดี ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีจำนวน 145 คนในวิทยาลัยชุมชนของรัฐซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมวิทยาลัยชุมชนแห่งอเมริกา ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่า ความสัมพันธ์กับพี่เลี้ยงมีความสำคัญยิ่งในอาชีพอธิการบดีของสตรีและการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีวิทยาลัยชุมชน การมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่องเกี่ยวกับวิชาชีพ มีส่วนช่วยในการพัฒนาอาชีพของตนหรือมีส่วนช่วยในการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีในปัจจุบัน

ไพรส์ (Price. 2000) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยคอนเน็กติกัต (University of Connecticut) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีของสตรีแอฟริกันอเมริกัน ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปีและได้รับการสนับสนุนจากรัฐ และเป็นสถาบันที่เป็นของคนผิวขาวโดยดั้งเดิม ผู้ให้ข้อมูลคืออธิการบดีสตรีชาวแอฟริกัน-อเมริกัน 4 คน ผลการศึกษาพบว่าสิ่งสำคัญที่ส่งเสริมการเป็นอธิการบดีสตรีคือ

1) ช่วงวัยแรกเริ่มของชีวิตซึ่งได้ซึมซับความรักในการเรียนรู้จากพ่อแม่ และความปรารถนาในการประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย

2) เส้นทางของโอกาสสำหรับตำแหน่งผู้นำ

3) โอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง

บราวน์ (Brown. 2000) นักศึกษาปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนาสเตท (North Carolina State University) ได้ศึกษาเรื่องอธิการบดีสตรีในวิทยาลัยอิสระที่ได้รับการคัดเลือก: เส้นทางอาชีพ แฟ้มประวัติบุคคล และประสบการณ์ ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีวิทยาลัยสตรีซึ่งคัดเลือกจากวิทยาลัยอิสระที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี ซึ่งได้จากฐานข้อมูล the American Council on Education (ACE) Office of Women in Higher Education จำนวน 91 คน ผลการศึกษาพบว่าโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพระดับชาติมีประโยชน์มากในการพัฒนาทางอาชีพสำหรับสตรีที่ปรารถนาเป็นอธิการบดี

แฮมิลตัน (Hamilton. 2001) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยจอร์เจียเซาท์เทอร์น (Georgia Southern University) ได้ศึกษาเรื่องพื้นฐานด้านส่วนตัวและวิชาชีพของครูใหญ่สตรีในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในจอร์เจีย โดยใช้วิธีการทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลเป็นครูใหญ่สตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายปีการศึกษา 2000-2001 จำนวน 56 คน ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเชื่อว่าการเป็นผู้แสวงหาความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง ไม่ว่าพี่เลี้ยงจะเป็นหญิงหรือชาย มีความจำเป็นสำหรับการธำรงรักษาไว้ซึ่งระบบโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

โบว์เยอร์- จอห์นสัน (Bowyer- Johnson. 2001) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยอีส เทนเนสซี่ สเตท (East Tennessee State University) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของระบบพี่เลี้ยงในบันไดอาชีพของคณบดีและรองอธิการบดีสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

ที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี ผู้ให้ข้อมูลเป็นคณบดีและรองอธิการบดีสตรี ซึ่งอยู่ใสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี จำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่าสตรีส่วนใหญ่เคยได้รับการดูแลช่วยเหลือแบบพี่เลี้ยงในระหว่างการประกอบอาชีพ

บริท (Brit. 2002) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งโนวา เซาท์อีสเทอร์น (NOVA Southeastern University) ได้ศึกษาเรื่องความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์การ เพดานแก้ว (the glass ceiling) และตำแหน่งบริหารในระดับอุดมศึกษาในนิวอิงแลนด์ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย คณบดี รองอธิการบดี อธิการบดี ผู้อำนวยการ พนักงานวิทยาลัย จากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยใน 6 รัฐในนิวอิงแลนด์ ผลการศึกษาพบว่าระบบพี่เลี้ยง และการได้รับมอบหมายงานที่ส่งเสริมการพัฒนามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญการก้าวหน้าในอาชีพของสตรีในตำแหน่งผู้บริหารระดับอุดมศึกษาในนิวอิงแลนด์

บรูคซ์ (Brooks. 2003) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยลาเซียร์รา (La Sierra University) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การรับรู้ของครูใหญ่เกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุนจากระบบพี่เลี้ยงและความมีประสิทธิผลของการสนับสนุนจากระบบพี่เลี้ยง ผู้ให้ข้อมูลเป็นครูใหญ่ชาย 5 คน สตรี 5 คนในโรงเรียนของรัฐทั้งระดับประถม ระดับมัธยมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในแถบตะวันตกตอนใต้ของอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าครูใหญ่ได้รับการดูแลช่วยเหลือแบบพี่เลี้ยงแบบไม่เป็นทางการ ในหลายกรณี รวมทั้งก่อนที่จะได้รับตำแหน่งในปัจจุบัน ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอออกมาในรูปแบบของระบบพี่เลี้ยง ซึ่งเรียกโดยย่อว่า TTOPS ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ

1) ความไว้วางใจระหว่างพี่เลี้ยงและผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือ

2) การอภิปรายกลุ่มที่ประกอบด้วย 3 คน

3) การควบคุมดูแลจากเขตพื้นที่

4) การเลือกคู่ซึ่งกันและกัน

5) ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ได้รับการช่วยเหลือในบริบทของระบบพี่เลี้ยง

บราวน์-คลิงเกลโฮเฟอร์ (Brown-Klingelhoefer. 2003) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทเทอร์นโคโลราโด (University of Northern Colorado) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในอาชีพและการเลือกอาชีพของอธิการบดีสตรีผิวดำในสถาบันระดับอุดมศึกษาแบบอังกฤษดั้งเดิมของรัฐที่จัดหลักสูตร 4 ปี โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยสตรีผิวดำจำนวน 3 คน ผลการค้นพบที่สำคัญคือ บทบาทของแม่แบบและพี่เลี้ยงมีส่วนสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนให้อธิการบดีวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยผิวดำประสบความสำเร็จและยังคงอยู่ในตำแหน่ง

โลว (Lowe. 2003) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซีสเตท (Tennessee State University) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในเขตพื้นที่เทนเนสซี่ 3 เขต ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสตรีจำนวน 106 คน ผลการศึกษาพบว่ามากกว่าครึ่งหนึ่งของผู้บริหารสตรีมีพี่เลี้ยง ให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าการมีพี่

เลี้ยงเป็นสตรีมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารสตรี และการให้คำปรึกษาแบบไม่เป็นทางการ มีประสิทธิผลมากกว่าโปรแกรมให้คำปรึกษาแบบเป็นทางการ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้คือ เขตพื้นที่การศึกษา มหาวิทยาลัยและหน่วยงานทางการศึกษาระดับรัฐ ควรพัฒนาโปรแกรมสำหรับสตรีที่เข้าสู่ตำแหน่งบริหารใหม่ๆ สำหรับองค์การทางการศึกษาควรริเริ่มในการให้คำปรึกษาสตรี ซึ่งอยู่ในสถานะชนกลุ่มน้อยเพื่อให้พวกเขาสามารถอยู่ในตำแหน่งบริหารได้

โรซินสกี (Rosynsky. 2003) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งรัทเจอร์ เดอะ สเตท ยูนิเวอร์ซิตี ออฟ นิวเจอร์ซี ณ เมือง นิวบรันสวิค (Rutgers the State University of New Jersey - New Brunswick) ได้ศึกษาเรื่องประสบการณ์ของสตรีที่เป็นอธิการบดีวิทยาลัย: ประวัติชีวิตจากการบอกเล่า โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีสตรีจำนวน 4 คน ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่า การสร้างเครือข่ายในที่ทำงาน และผ่านทางสมาคมทางวิชาชีพต่างๆ และความสัมพันธ์กับพี่เลี้ยงมีบทบาทสำคัญ ในการประสบความสำเร็จในตำแหน่งอธิการบดีวิทยาลัย และการค้นหาความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบด้านส่วนตัวและด้านอาชีพเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้สตรีสามารถก้าวสู่ตำแหน่งอธิการบดีได้สำเร็จ

เอคเคอร์ (Aaker. 2003) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี่ สเตท (Tennessee State University) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในวิทยาลัยชุมชนเทนเนสซี่ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่ายงบประมาณ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ผู้ประสานงาน และรองอธิการบดีจากสภาวิทยาลัยชุมชน (Tennessee Board of Regents (TBR) Community Colleges) 13 แห่ง จำนวน 204 คน ผลการศึกษาพบว่าการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเป็นทางการ เป็นตัวบ่งชี้สำคัญของทักษะภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง และผู้นำสตรีมีการปฏิบัติภาวะผู้นำในองค์ประกอบของการกระตุ้นจิตใจอย่างมีนัยสำคัญ ข้อเสนอแนะที่ได้คือการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเป็นทางการมีประโยชน์ต่อผู้บริหารสตรี

เบรสเลอร์ (Bressler. 2004) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย คอมมอนเวลท์ (Virginia Commonwealth University) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ของพี่เลี้ยงเกี่ยวกับความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง: แรงจูงใจ ต้นทุน ผลประโยชน์ เพศภาวะ และข้อเสนอแนะสำหรับการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับอนาคต โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลเป็นสตรี 5 คน ชาย 5 คน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากระดับอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลระบุว่าประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงมีน้ำหนักมากกว่าต้นทุน โดยต้นทุนที่มีค่ามากที่สุดของการเป็นพี่เลี้ยงคือเวลา สำหรับองค์ประกอบของความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จนั้นเกี่ยวข้องกับทั้งพี่เลี้ยงและผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือในแง่ของคุณลักษณะส่วนบุคคล รูปแบบของการทำงานและค่านิยมส่วนบุคคลระบบพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่มีขอบเขตที่ชัดเจน การสื่อสารที่ดี และการเคารพต่อความรู้ของพี่เลี้ยงซึ่งประสมประสานกับความเต็มใจในการเรียนรู้ของผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือ

เมนเดส-มอส (Mendez- Morse. 2004) ได้ศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษาสตรีชาวแม็กซิกัน-อเมริกันจำนวน 6 คนในโรงเรียนในเท็กซัสตะวันตก ผลการศึกษา

พบว่าผู้นำทางการศึกษาในการศึกษาครั้งนี้ มีตัวแบบและพี่เลี้ยงที่สำคัญโดยเป็นบุคคลที่ไม่ได้ประกอบวิชาชีพเช่นเดียวกับสตรีนอกจากนี้ผลการค้นพบจากประสบการณ์ของผู้นำสตรียังชี้ให้เห็นว่าสตรีมีการดึงเอาพี่เลี้ยงจากแหล่งที่หลากหลายเพื่อความจำเป็นเฉพาะของตนเอง

โฮวาร์ด (Howard. 2004) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยอลาสกา แองเคอเรจ (University of Alaska Anchorage) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของระบบพี่เลี้ยงต่อผู้นำสตรีในระดับอุดมศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่าระบบพี่เลี้ยงเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพและพัฒนาด้านส่วนตัว และความสามารถในการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำในระดับอุดมศึกษาได้สำเร็จ ระบบพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จสำหรับสตรีเหล่านี้มีแนวโน้มเป็นแบบไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ

บราวน์ (Brown. 2005) ได้ศึกษาเรื่องการเป็นพี่เลี้ยงและอธิการบดีวิทยาลัยสตรี ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีสตรีจำนวน 91 คน ในวิทยาลัยแบบอิสระ (independent colleges) ที่จัดหลักสูตร 4 ปีซึ่งมาจากฐานข้อมูลของ American Council on Education's (ACE) (1998) Office of Women in Higher Education's database ผลการศึกษาพบว่าอธิการบดีสตรีส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในโปรแกรมพัฒนาทางวิชาชีพ ซึ่งถูกออกแบบเพื่อพัฒนาหรือส่งเสริมทักษะในการบริหารวิทยาลัย และการได้เข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพเหล่านี้ส่งเสริมทักษะทางวิชาชีพ ได้มีโอกาสทางเครือข่าย ส่งเสริมความนับถือตนเอง อธิการบดีสตรีส่วนใหญ่ มีพี่เลี้ยงในช่วงเริ่มต้น ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือพวกเขาในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำ และว่าอธิการบดีสตรีส่วนใหญ่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงไม่ว่าจะเป็นพี่เลี้ยงหรือ ถูกเป็นพี่เลี้ยง หรือทั้งสองรูปแบบ

ทานาคูดีและคนอื่นๆ (Thanacoody; et al. 2005) ได้ศึกษาเรื่องความก้าวหน้าทางอาชีพในกลุ่มนักวิชาการสตรี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในมหาวิทยาลัย 2 แห่ง คือมหาวิทยาลัยแบงค์เซีย (Banksia University) และมหาวิทยาลัยเคียวร์ไพพ์ (Curepipe University) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสตรีที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น คณบดี หัวหน้าภาควิชาจำนวน 8 คน สตรีในตำแหน่งวิชาการระดับสูง เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ จำนวน 14 คน และสตรีในตำแหน่งวิชาการระดับต้น เช่น ผู้สอนจำนวน 8 คน ผลการศึกษาพบว่าบทบาทของพี่เลี้ยงถูกมองว่ามีความสำคัญ สำหรับการก้าวหน้าทางอาชีพ และการพัฒนาทั้งในด้านส่วนบุคคลและด้านวิชาชีพ

เชน (Chen. 2005) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยลินน์ (Lynn University) ได้ศึกษาเรื่องเพดานแก้วและกลยุทธ์สำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพของสตรี โดยใช้วิธีการสำรวจผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ให้ข้อมูลเป็นสตรีในตำแหน่งผู้นำจากตำแหน่งบริหารระดับกลางถึงระดับสูงซึ่งเป็นสมาชิกของสถาบันสำหรับผู้นำสตรี (Institute for Women's Leadership) จำนวน 500 คน ผลการศึกษาพบว่า ระบบพี่เลี้ยงแบบเป็นทางการ ถูกระบุว่าเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

แชพแมน (Chapman. 2006) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยจอร์จวอชิงตัน(George Washington University) ได้ศึกษาเรื่องผู้นำสตรีในการบริหารแบบใช้โรงเรียน

เป็นฐาน: อุปสรรคต่อความก้าวหน้าตามการรับรู้ โดยใช้วิธีการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล เป็นครูใหญ่สตรี ผู้ช่วยครูใหญ่สตรีซึ่งตั้งอยู่ในภาคเหนือของรัฐเวอร์จิเนียจำนวน 334 คน ข้อค้นพบที่สำคัญคือผู้บริหารสตรีอธิบายว่า การมีส่วนร่วมในโปรแกรมสำหรับกลุ่มบุคคลที่มีจุดประสงค์ร่วมกัน หรือโปรแกรมฝึกงานเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่า และยังระบุว่าได้รับประโยชน์ทั้งจากระบบพี่เลี้ยงและโอกาสในการสร้างเครือข่าย

แมคลีน (McLean. 2006) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยลาเวิร์น (University of La Verne) ได้ศึกษาเรื่อง สตรีผู้กล้าที่จะฝันอย่างแตกต่าง: การศึกษาเชิงบรรยายเกี่ยวกับศึกษาธิการสตรีที่ประสบความสำเร็จจำนวน 5 คนในแคลิฟอร์เนีย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและคำถามปลายเปิด ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาคือ ศึกษาธิการสตรีที่ประสบความสำเร็จได้รับประโยชน์จากการสนับสนุนจากครอบครัวที่เข้มแข็ง สมาชิกในครอบครัวมีการตั้งความคาดหวังสูงเกี่ยวกับอนาคตของพวกเขา มีความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง มีประสบการณ์ด้านส่วนตัว หรืออาชีพมากและหลากหลายและได้รับปริญญาระดับบัณฑิตศึกษา

เนบาวเออร์ (Neibauer. 2006) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของระบบพี่เลี้ยงต่อการเตรียมครูใหญ่สตรีในโรงเรียนมัธยมปลายจำนวน 6 คน ผู้ให้ข้อมูลเป็นครูใหญ่โรงเรียนมัธยมปลายจำนวน 6 คนซึ่งเลือกจาก 13 เขตพื้นที่การศึกษาในทางตอนเหนือของรัฐเวอร์จิเนียโดยใน 6 คนนั้นมี4 คนที่เป็นครูใหญ่ในปีแรก ส่วนอีก 2 คนเป็นครูใหญ่มามากกว่า 10 ปี วิธีการศึกษาใช้เชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงในช่วงแรกเริ่มในระหว่าง 1-2 ปี ตอนเป็นครูและต่อเนื่องจนก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ สตรีทุกคนเห็นระบบพี่เลี้ยงเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ และหากมีความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงที่ดีนำไปสู่มิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนด้วย และพี่เลี้ยงสตรีมีความสำคัญเป็นพิเศษในการช่วยสตรีที่ต้องการเป็นครูใหญ่ผ่านเครือข่ายผู้ชาย (old boy network) ได้

เบอร์กและคนอื่นๆ (Burke; et al. 2006) ได้ศึกษาเรื่องประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงต่อการประกอบอาชีพในช่วงเริ่มต้นของผู้จัดการและผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูงชาวออสเตรเลีย ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง และไม่ใช่ตำแหน่งบริหารจำนวนทั้งหมด 98 คน ผลการศึกษาพบว่าสตรีที่มีพี่เลี้ยงเป็นสตรีระบุว่ามีการเป็นแม่แบบมากกว่าและมีการพัฒนาด้านจิตวิทยาเชิงสังคมมากกว่า และสตรีที่มีการสร้างความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงมากกว่าระบุว่ามีระดับของความพึงพอใจในการทำงานและอาชีพมากกว่า

แกสกิน (Gaskins. 2006) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยลาเวิร์น (University of La Verne) ได้ศึกษาเรื่องกรณีศึกษา: เส้นทางอาชีพของครูใหญ่สตรีโรงเรียนมัธยมปลายชาว แอฟริกัน-อเมริกัน อุปสรรคตามการรับรู้ที่ต้องเผชิญและกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุผลสำเร็จในการเป็นครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในแคลิฟอร์เนีย ผลการศึกษาพบกลยุทธ์ที่ถูกระบุว่ามีส่วนสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ คือ 1)ความสามารถในการบริหารเวลา 2) การศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) การฝึกอบรมล่วงหน้า 4) การสนับสนุนจากครอบครัว 5) การเป็นตัวแบบสำหรับ

นักเรียน 6) การเสี่ยง 7) พี่เลี้ยง 8) การสนับสนุน และการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากเขตพื้นที่ และ 9) การสร้างเครือข่าย

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวแล้วข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมการพัฒนาตนเองของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ดังตาราง 3

ตาราง 3 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมการพัฒนาตนเอง

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. มีผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูง สังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ	เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และคณะ. 2545
2. มีผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูง ให้คำปรึกษา คำแนะนำ คำชี้แนะ ความช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาชีพ	Burke; et al. 2006; Ehrich, 1994; Smith. 2005; Moss. 2006; Rothstein; & Davey. 1995; Lowe. 2006; Vincent;& Seymour. 1994; Burke; et al.1998; Sisterly. 1993
3. มีผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นตัวแบบในการพัฒนาวิชาชีพ	Burke; et al. 2006; Lowe. 2006; Brown. 2005; Kim. 2007;
4. เข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มวิชาชีพหรือองค์กรทางวิชาชีพแบบเป็นทางการ	Ehrich. 1994; van Emmerik;et al. 2006; Travers;et al. 1997; Burke; et al. 1998;
5. เข้าร่วมกลุ่มวิชาชีพหรือองค์กรทางวิชาชีพแบบไม่เป็นทางการ	Ehrich. 1994; Travers; et al. 1997 van Emmerik;et al.2006; Sitterly 1993
6. สมาคมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นแหล่งของข้อมูล ทรัพยากรและการสนับสนุนที่เป็นประโยชน์	Burke;et al. 1998; Travers;et al. 1997; Singh; et al. 2006; Sitterly 1993
7. สมาคมกับหน่วยงานหรือองค์การที่มีศักยภาพในการช่วยเหลือด้านวิชาชีพ	Ehrich. 1994; Burke;et al. 1998; Singh; et al. 2006;Travers;et al. 1997
8. เข้าร่วมหลักสูตรการศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพอย่างเป็นทางการที่จัดโดยมหาวิทยาลัยต่างๆ	Hughes; et al.2004
9. เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพที่จัดโดยหน่วยงานภาครัฐ	Hughes; et al.2004; Craft. 1996; Tiell. 2003
10. เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพที่จัดโดยกลุ่มสนใจ หรือองค์กรเอกชน	Hughes; et al. 2004; Craft. 1996; Tiell. 2003

2.2.2. ความเป็นผู้นำทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในระบบโรงเรียนนั้นสิ่งที่เป็นจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาคือผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของชุมชน และสังคมได้ การที่จะส่งเสริมให้ผลผลิตทางการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ คุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งรวมไปถึงการจูงใจ การสรรหา และการบำรุงรักษาครู การทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อสร้างพันธะกิจร่วมกัน สร้างวิสัยทัศน์ด้านการเรียนการสอนและตั้งเป้าหมายร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนที่อยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือและการตั้งความคาดหวังสูง เกี่ยวกับการเรียนการสอน (Kaplan; et al. 2005: 29) หากผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เชื่อได้ว่าผลผลิตที่ได้จากการจัดการศึกษาของโรงเรียนย่อมมีคุณภาพตามความคาดหวังของสังคม

กิจกรรมหลักของสถาบันการศึกษาในปัจจุบันจึงเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่พัฒนาการจัดการเรียนการสอนและนำไปสู่การให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการมากขึ้น (Bush. 2004: 15; Cawelti. 2003: 46) ซึ่งโควาลสกี (Kowalski. 2003: 60) กล่าวว่า สิ่งแรกและสิ่งสำคัญที่สุดที่ทั้งผู้บริหารในระดับโรงเรียนและระดับหน่วยงานกลาง ควรตระหนักคือการเป็นผู้นำทางวิชาการและในรายงานที่หน่วยงานบริการวิจัยทางการศึกษา (McEwan. 2003: 9; citing Educational Research Service. 2000) เตรียมไว้สำหรับสมาคมครูใหญ่ระดับประถมศึกษาแห่งชาติและสมาคมครูใหญ่ระดับมัธยมศึกษาแห่งชาติของอเมริกา ผู้เขียนได้สรุปอิทธิพลของภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไว้อย่างน่าสนใจว่า “หากคุณต้องการให้โรงเรียนมีประสิทธิผลตามความคิดเห็นของครูและนักเรียนซึ่งอุทิศเวลาให้กับการเรียนรู้นั้น คุณต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ”

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา หลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษา ดังคำกล่าวของ มาซาโนที่ว่า “curriculum and instruction have always been critical to the success of public education” (Marzano. 2003: 65) และผลงานวิจัยเป็นจำนวนมากยังชี้ให้เห็นความสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เช่นผลการศึกษาของฮาร์ชาร์ (Harchar. 1996) ที่พบว่าครูและผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียน และนำโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศได้ และยังนำไปสู่การพัฒนานักเรียนที่มีมาตรฐานและสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน งานวิจัยที่ได้ผลสอดคล้องกันนี้ยังปรากฏในการศึกษาของวอเตอร์ มาซาโน และ แมคนัลที (O’Donnell; & White. 2005: 56; citing Waters; Marzano; & McNulty. 2003) ซึ่งพบว่าผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และจากการศึกษาในบริบทภายในประเทศก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันเช่น จากงานวิจัยของจันทรานี สงวนนาม (2533) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบ

ความสำเร็จและโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ และเมื่อเร็วๆ นี้ผลการศึกษาจากงานวิจัยของสุวัฒน์ วิวัฒนานนท์ (2548) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานครก็ได้ข้อค้นพบที่สอดคล้องกัน โดยพบว่าปัจจัยระดับโรงเรียน ในส่วนของความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนและมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบของนักเรียน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นคุณลักษณะเด่นชัดประการหนึ่งที่ปรากฏในผู้นำสตรีทางการศึกษา โดยบุคคลที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีในวงการศึกษา ดังเช่นเซอร์จิโอวานนิและคนอื่นๆ (Sergiovanni; et al. 2004: 168-170) ได้กล่าวว่าในการศึกษาเอกสารกรณีศึกษาครูใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จ และเอกสารที่เพิ่งเริ่มมีที่เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลระหว่างครูใหญ่สตรีกับครูใหญ่ชายก็พบเหตุผลของการที่สตรีประสบความสำเร็จว่าเป็นเพราะความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการสอนและการเรียนรู้มากกว่าผู้ชาย และได้สรุปว่าจากการศึกษางานวิจัยหลายๆ เรื่อง ในภาพรวมกลุ่มครูใหญ่สตรีมีประสิทธิผลมากกว่าในแง่การมีความเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้ชาย เช่นเดียวกันกับโคลแมน (Coleman. 2003: 40-41) ซึ่งเป็นอาจารย์อาวุโสแห่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเลสเตอร์ประเทศอังกฤษ (Senior Lecturer, School of Education, University of Leicester) ที่ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสตรีในการบริหารจัดการศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษา และได้สรุปคุณลักษณะเด่น (dominant characteristics)ในการบริหารและแบบภาวะผู้นำของสตรีหลายประการ โดยประการหนึ่งคือ สตรีมีลักษณะของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ข้อค้นพบที่สอดคล้องกันนี้ยังปรากฏในการศึกษาเอกสารต่างๆ ของโควาลสกี้ (Kowalski. 2003: 310) ซึ่งได้สรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารชายและสตรี เป็นการยืนยันถึงการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสตรี กล่าวคือผู้บริหารสตรีมีความเกี่ยวข้อง กับครูและนักเรียนสูงกว่า มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับครูในการนิเทศมากกว่า และผู้บริหารสตรีโดยทั่วไปมีแนวโน้มให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน

การที่ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเด่นด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการอาจเป็นเพราะเส้นทางอาชีพก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร กล่าวคือผู้บริหารชาย และผู้บริหารสตรีมีเส้นทางอาชีพต่างกันโดยผู้บริหารสตรีมีประสบการณ์ด้านการสอนมากกว่าผู้ชายก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ผู้บริหารสตรีมีประสบการณ์ด้านการสอนโดยเฉลี่ย 15 ปี ในขณะที่ผู้บริหารชายโดยเฉลี่ยมีประสบการณ์ด้านการสอน 5 ปี (Lunenburg; & Ornstein. 2004: 637); (Kowalski. 2003: 309) และด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ด้านการสอนมากกว่าก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร นั่นคือสตรีมีพื้นฐานทางการสอนที่แข็งแกร่งกว่า ทำให้เมื่อเป็นผู้บริหาร สตรีจึงมีลักษณะของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเชคชาฟท์และคนอื่นๆ (Shakeshaft; et al. 2000: 264) กล่าวว่าในการบริหารนั้นสตรีกับผู้ชายให้ความสนใจ

ในสิ่งต่างๆกัน สตรีมีแนวโน้มกระตุ้นให้มีการเพิ่มอำนาจแก่ครูมากกว่า ให้ความสำคัญกับการสอน ให้ความสนใจ ดูแลการพัฒนาทางอารมณ์และสังคมของนักเรียน สนใจความสัมพันธ์ของนักเรียน ความรู้สึกของครู เน้นย้ำทักษะทางเทคนิคการสอน ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาและคุณภาพของโปรแกรมการศึกษา หาข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้การย้อนกลับทันท่วงทีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เน้นย้ำเรื่องหลักสูตร ในขณะที่ผู้ชายในทางตรงข้ามมีแนวโน้มเน้นย้ำเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งมากกว่าผู้หญิง สอดคล้องกับเซอร์จิโอวานนิและคนอื่นๆ (Sergiovanni; et al. 2004: 169, 171) ที่กล่าวว่าครูใหญ่สตรีแสดงให้เห็นว่าให้ความสนใจกับจุดมุ่งหมายของการสอน ความก้าวหน้าของเด็ก ความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาการของเด็กในด้านอารมณ์ และสังคม และการประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู มากกว่าครูใหญ่ผู้ชาย นอกจากนี้ยังให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการสอนแก่ครูมากกว่าครูใหญ่ผู้ชายและเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีรายละเอียด เกี่ยวกับการสอนและให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงในการปรับปรุงพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น และข้อสรุป ที่ได้จากงานวิจัยของเบเคอร์ (Baker. 2004) ที่ได้ศึกษาเรื่องผู้นำสตรีทางการศึกษา: ความเชื่อ การปฏิบัติ และคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน ก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันคือ พบว่าสตรีใช้เวลาในการบริหารเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนมากกว่าผู้ชายในขณะที่ผู้ชายใช้เวลาประจำวันมากกว่าในบริหารจัดการและการปฏิบัติการต่างๆ ของโรงเรียน

สำหรับคำนิยามของความเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นมีนักวิชาการให้คำจัดความไว้ค่อนข้างสอดคล้องกัน โดยไลท์วูดและคนอื่นๆ (Leithwood; et al. 1999: 8) ได้ให้คำนิยามของความเป็นผู้นำทางวิชาการว่าเป็นการมุ่งให้ความสนใจอย่างมากของผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมของครู ในขณะที่คณะครูมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเติบโตของผู้เรียนโดยตรง เช่นเดียวกันกับเซาท์เวิร์ท (Southworth. 2002: 79) ที่ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการคือการเป็นห่วงกังวลอย่างมากกับการสอนและการเรียนรู้ ซึ่งหมายรวมถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาชีพของครูและการเติบโตและการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับโกลฟเวอร์ (Glover. 2002: 10) ที่ได้ให้คำนิยามของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ว่าเป็นการมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้และเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูในการทำงานกับนักเรียน

โดยสรุปแล้วความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นการที่ให้ความสนใจ ทุ่มเทเวลาให้กับกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาการสอนของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งคันนิ่งแฮมและคอร์เดโร (Cunningham; & Cordeiro. 2003: 126) กล่าวถึงผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ เทคนิคการสอนที่มีประสิทธิผล มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และยังต้องใช้เวลาในการทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนหลัก ๆ ให้บรรลุผลซึ่งหมายถึงการกำกับ ควบคุม ความก้าวหน้าของนักเรียน มีการใช้เวลาในการสังเกตการณ์ในห้องเรียน มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ร่วมงาน จัดหาทรัพยากรสำหรับครู ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาทีมงาน การนิเทศการสอน การประเมินผลนักเรียน ครู และโปรแกรมการทดลองและการวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สำหรับแนวคิดของความเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นมีนักวิชาการทางการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้หลายท่าน โดยฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี่ (Hallinger; & Murphy. 1985) เป็นบุคคลแรกๆ ที่ระบุว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการควรประกอบด้วยองค์ประกอบกว้างๆ 3 ประการคือ

1) การให้คำนิยามพันธกิจของโรงเรียน

2) การจัดการโปรแกรมการเรียนการสอน

3) การส่งเสริมการสะท้อนกลับของครู

เชพพาร์ด (Blase; & Blase. 2004: 12-13; citing Sheppard. 1996) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เชพพาร์ด ย้ำให้เห็นความสัมพันธ์ทางบวกที่เข้มแข็งระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลที่ครูใหญ่แสดงกับ ความมุ่งมั่นผูกพันของครู การมีส่วนเกี่ยวข้องทางวิชาชีพ และการคิดริเริ่มคิดสิ่งใหม่ๆ สำหรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ในการศึกษา มีดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

3) การนิเทศและประเมินการสอน

4) การประสานงานด้านหลักสูตร

5) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน

6) การรักษาเวลาสำหรับการสอน

7) การปรากฏตัวให้เห็นในโรงเรียน

8) การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับครู

9) การส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพ

10) การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับการเรียนรู้

จากการศึกษาครั้งนี้เชพพาร์ดค้นพบว่า การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความมุ่งมั่นผูกพัน การมีส่วนเกี่ยวข้องทางวิชาชีพ และการคิดริเริ่มคิดสิ่งใหม่ๆ ของครูทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

เซาท์เวอร์ท (Southworth. 2002) ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพกับครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในประเทศอังกฤษและเวลส์ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นกลยุทธ์ 3 ประการที่มีประสิทธิผลในการปรับปรุงการเรียนการสอนและการเรียนรู้ คือ

1) การเป็นแบบอย่าง

2) การกำกับติดตาม

3) การพูดคุยหรืออภิปรายเกี่ยวกับวิชาชีพ

อีกแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจคือมาตรฐานความเป็นผู้นำทางวิชาการของสมาคมครูใหญ่ระดับประถมศึกษาแห่งชาติของอเมริกา ซึ่งปรากฏในเอกสารชื่อ“Leading Learning Communities:

Standards for what Principals Should Know and Be Able to Do” (McEwan. 2003: 7; citing National Association of Elementary School Principals. 2001: 6-7) โดยได้กล่าวถึงมาตรฐาน 6 ข้อของความเป็นผู้นำทางวิชาการดังนี้

1) ใช้วิธีการนำโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของเด็กและผู้ใหญ่

2) ตั้งความคาดหวังสูงและมาตรฐานสูง สำหรับการพัฒนาทางวิชาการและการพัฒนาเชิงสังคมของผู้เรียน รวมทั้งการปฏิบัติงานของครู

3) ต้องจัดให้มีเนื้อหาสาระและการสอนที่สร้างความมั่นใจได้ว่าว่าผู้เรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ในระดับที่สอดคล้องกับมาตรฐานทางวิชาการที่วางไว้

4) สร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับครูที่ผูกติดกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและเป้าหมายอื่นๆ ของโรงเรียน

5) ใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการวินิจฉัยเพื่อการประเมิน และนำไปสู่การปรับปรุงการสอน

6) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชนอย่างกระตือรือร้น เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกันต่อความสำเร็จของนักเรียนและโรงเรียน

แมคอีแวน (McEwan. 2003) ได้นำเสนอแนวคิดว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลควรประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดมาตรฐานทางวิชาการ การนำมาตรฐานดังกล่าวไปปฏิบัติ และดำเนินการเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในขั้นตอนนี้เป็นการนำมาตรฐานที่กำหนดโดยรัฐและเขตพื้นที่มาใช้พัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอนของโรงเรียน สร้างความมั่นใจว่าโรงเรียนโดยภาพรวมและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียนมีความสอดคล้องกับมาตรฐานของโรงเรียน เขตพื้นที่และของรัฐ และมีการเชื่อมโยงประสานซึ่งกันและกัน มีการใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อประเมินความก้าวหน้าและวางแผนเพื่อการปรับปรุงโปรแกรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 2 เป็นแหล่งทรัพยากรทางการสอนสำหรับผู้ร่วมงาน ในขั้นตอนนี้เป็นการทำงานกับครูเพื่อปรับปรุงโปรแกรมการเรียนการสอนในห้องเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน อำนวยความสะดวกในการพัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอนซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของงานวิจัยที่น่าเชื่อถือและวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เป็นที่ยอมรับ มีการใช้กระบวนการประเมินระหว่างการดำเนินการอย่างเหมาะสมสำหรับประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการเรียนการสอนตามมาตรฐานของรัฐ เขตพื้นที่และโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดความคาดหวังสูงสำหรับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและสื่อสารโดยตรงไปยังนักเรียน ครู และผู้ปกครอง มีการกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน สื่อสารความคาดหวังเพื่อการจัดสรรเวลาสำหรับการเรียนการสอน การกำกับติดตามให้มีการใช้เวลาของห้องเรียนอย่างมี

ประสิทธิผล รวมทั้งการทำงานร่วมกับครูและนักเรียนตามความเหมาะสม กำหนดกระบวนการสำหรับการแก้ไขปัญหาทางพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธะกิจของสถานศึกษา ในขั้นตอนนี้เป็นการจัดให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทางอย่างเป็นระบบกับผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการปรับปรุงเป้าหมายของโรงเรียน กำหนด สนับสนุน นำกิจกรรมซึ่งสื่อสารค่านิยมและความหมายของการเรียนรู้ไปสู่ผู้เรียนไปปฏิบัติ รวมทั้งพัฒนาและใช้ช่องทางการสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์อื่นๆ ของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 5 ตั้งความคาดหวังสูงสำหรับตนเองและเพื่อนร่วมงาน ในขั้นตอนนี้เป็นการช่วยครูในการกำหนดและไปให้ถึงเป้าหมายรายปีทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพที่เกี่ยวโยงกับการปรับปรุง การสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการพัฒนาวิชาชีพ การสังเกตการสอนในทุกห้องเรียน อย่างสม่ำเสมอทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนสังเกตการณ์ในห้องเรียน มีส่วนเกี่ยวข้องในการสัมมนากลุ่มหลังการสังเกตการณ์ในห้องเรียนซึ่งเน้นย้ำที่การปรับปรุงการเรียนการสอน จัดให้มีการประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะสำหรับเป้าหมายการเติบโตทางวิชาชีพและส่วนตัวที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคน มีส่วนเกี่ยวข้องในการสอนโดยตรงในห้องเรียน รวมทั้งขอข้อมูลป้อนกลับจากสมาชิกอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับความสามารถด้านภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนและใช้ข้อมูลป้อนกลับนั้นในการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานในแต่ละปี

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาครูให้เป็นผู้นำ ในขั้นตอนนี้เป็นการจัดตารางเวลา วางแผน หรืออำนวยความสะดวกสำหรับการประชุมทุกชนิด (การวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ หรือการฝึกอบรม) อย่างสม่ำเสมอกับกลุ่มครูเพื่อนำเสนอประเด็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน จัดหาโอกาสสำหรับการร่วมมือ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การพัฒนาหลักสูตร จัดหาแรงจูงใจและทรัพยากรสำหรับสมาชิกเพื่อให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเติบโตทางวิชาชีพ

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน บุคลากรและผู้ปกครอง ในขั้นตอนนี้เป็นการทำหน้าที่ในฐานะผู้สนับสนุนสำหรับนักเรียนและสื่อสารกับนักเรียนเกี่ยวกับชีวิตในโรงเรียน กระตุ้นส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดและการเคารพนับถือความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นในกลุ่มสมาชิกทีมงาน แสดงให้เห็นความวิตกกังวล และพิจารณาเรื่องราวเกี่ยวกับครู ผู้ปกครองและปัญหาของนักเรียนอย่างเปิดเผยและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างการมีทักษะมนุษย์ที่เหมาะสม พัฒนาและธำรงรักษาไว้ซึ่งขวัญกำลังใจในระดับสูงเก็บรวบรวมข้อมูล และตอบสนองต่อ ความวิตกกังวลของนักเรียนผู้ปกครองและผู้ร่วมงาน และยอมรับความหมายของการประสบความสำเร็จของผู้อื่น

เบลซ และ เบลซ (Blase; & Blase. 2004: 161-162 ;179-180) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักสามประการของความเป็นผู้นำทางวิชาการที่ประสบความสำเร็จที่ได้จากการศึกษาวิจัยครูใหญ่ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอน

ปลายในอเมริกา จำนวน 800 คนในปี 1998 และพบความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลที่มีอิทธิพลทางบวกอย่างมากต่อความรู้สึก เจตคติ ความคิด และพฤติกรรมการเรียนการสอนของครู 3 ด้านดังนี้

1) การจัดการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการสอน

2) การพัฒนาบุคลากร/การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู

3) การส่งเสริมการให้การสะท้อนกลับของครู

จากแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดของเบลซ และเบลซ (Blase; & Blase. 2004) เป็นแนวคิดที่มาจากพื้นฐานของการวิจัยในกลุ่มผู้บริหารในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความเป็นผู้นำทางวิชาการทั้ง 3 ด้านนี้ได้รับการยืนยันจากการวิจัยว่าเป็นภาวะผู้นำที่ประสิทธิผลในแง่ของการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก เจตคติ ความคิดและพฤติกรรมการเรียนการสอนของครู ประกอบกับแนวคิดดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดอื่นๆ กล่าวคือแนวคิดของเชพพาร์ด (Sheppard. 1996) ในด้านของการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ แนวคิดของฮอลลิงเจอร์ (Hallinger; & Murphy. 1985) ในด้านของการส่งเสริมการสะท้อนกลับของครู แนวคิดของเซาท์เวอร์ท (Southworth. 2002) ในด้านของการพูดคุยหรืออภิปรายเกี่ยวกับวิชาชีพ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของแมคอีแวน (McEwan. 2003) ในหลายขั้นตอนเช่น การเป็นแหล่งทรัพยากรสำหรับการสอน การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ การตั้งความคาดหวังสูงสำหรับตนเองและเพื่อนร่วมงาน แนวคิดดังกล่าวจึงน่าจะสะท้อนแนวคิดของความเป็นผู้นำทางวิชาการได้ดีที่สุด ผู้วิจัยจึงได้สรุปสาระสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการทั้ง 3 ด้านเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้นำทางวิชาการดังนี้

2.2.2.1. การจัดประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการเรียนการสอน คุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับคุณภาพการสอนของครู (Wiles; & Bond. 2004: 273) หรืออาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมการสอนของครูเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อคุณภาพของการศึกษาซึ่งส่งผลให้เห็นเด่นชัดในรูปของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งแมคอีแวน (McEwan. 2003: 89, 96) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำทางการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลต้องอุทิศทั้งเวลาและพลังกาย พลังใจเป็นอย่างมากในการสังเกตการสอนและการจัดประชุมเกี่ยวกับการสังเกตการสอน หลังจากการตรวจเยี่ยมชั้นเรียนแต่ละครั้ง โดยในการสังเกตการสอนนั้นควรกระทำอย่างสม่ำเสมอและในทุกห้องเรียน และเน้นย้ำว่าผู้บริหารจะต้องมีส่วนสำคัญในการจัดประชุมสัมมนาหลังการสอนที่มุ่งเน้นที่การปรับปรุงการสอน

การสังเกตการสอนและการเยี่ยมห้องเรียนเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ช่วยในการปรับปรุงคุณภาพการสอนของครูและทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้สะดวกที่สุด อันจะทำให้การสอนประสบผลสำเร็จได้ (สุวิช แย้มเผื่อน. 2545: 8) ซึ่งวิธีการที่เคยปฏิบัติกันมาเกี่ยวกับการเยี่ยมห้องเรียนของผู้บริหารมักมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการสอนมากกว่าการช่วยให้ครูเพิ่มความตระหนักในพฤติกรรมการสอนหรือช่วยในการปรับปรุงการสอน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจำเป็นต้องมีการประเมิน

การสอนแต่ผู้บริหารต้องตระหนักว่าครูต้องการสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งที่พวกคณะครูกระทำและคำแนะนำเพื่อการปรับปรุงการสอน (Good; & Brophy. 2003: 33) ซึ่งการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวคือการจัดประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการสอน

ในการสังเกตการสอนเพื่อเพิ่มความตระหนักของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการสอนและนำข้อมูลที่ได้ไปสู่การจัดการประชุมปรึกษาหารือนั้นผู้บริหารต้องใช้ความรู้และทักษะในการสังเกตการสอนเพื่อช่วยเหลือครู ต้องสาธิตว่าตัวเองมีความรู้และทักษะในระดับหนึ่งเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในคำกล่าวของตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการจดบันทึกรายละเอียดที่ได้จากการสังเกต สามารถให้ความคิด คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นทางเลือกซึ่งอาจจะมีประสิทธิผลมากกว่าที่ครูกำลังทำอยู่ นอกจากนี้ยังควรมีการให้คำอธิบายที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นจุดเด่นในการสอนของครูในการสอนครั้งนั้นๆ (McEwan. 2003: 88-89) สอดคล้องกับทรัสตี (สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์. 2548: 70; อ้างอิงจาก Trusty. 1986) ที่ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการว่าจะต้องแสดงให้ครูเห็นว่าเป็นผู้ที่สามารถสอนหนังสือได้ และเยี่ยมชั้นเรียน ผู้บริหารควรสังเกตการสอนหรือตรวจเอกสารเกี่ยวกับการสอนและที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดของเดวิสและโทมัส (Davis; & Thomas. 1989: 40 อ้างอิงใน บุญเจือ เสียงวัฒนะ. 2546: 28) ที่กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการต้องมีการสังเกตวิธีการสอนของครูในชั้นเรียนและให้ข้อมูลย้อนกลับหาโอกาสพบปะกับคณะครูเกี่ยวกับหนทางที่จะปรับปรุงและแก้ปัญหาทางด้านการเรียนการสอน

การพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ฉะนั้นเมื่อผู้บริหารมีการสังเกตการสอนของครูในห้องเรียนแล้ว ควรจะมีการพูดคุยหรืออภิปรายกับครูโดยการจัดการประชุมหลังจากการสังเกตการสอน ซึ่งเบลซ และ เบลซ (Blase; & Blase. 2004: 21-50) กล่าวว่า จากการศึกษาระบุว่าครูใหญ่ที่เป็นผู้นำทางวิชาการที่ดีมีความสามารถเชิงศิลปะในการจัดประชุมเกี่ยวกับการสอนกับครู การจัดประชุมดังกล่าวจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับทักษะและกระบวนการเกี่ยวกับการสังเกตการสอน การรวบรวมข้อมูล ทักษะวิธีการสอน การเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการสอนและการเรียนรู้ การวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะการสื่อสาร และผลจากการศึกษาพบว่าครูใหญ่ มีการจัดการประชุมเกี่ยวกับการสอนและใช้กลยุทธ์ดังต่อนี้

1) การให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นการให้คำแนะนำเชิงรุกเพื่อปรับปรุงการสอน การให้คำแนะนำมีเป้าหมายพื้นฐานเพื่อปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ ป้องกันครูไม่ให้ไว้วางใจวิธีการสอนแบบเดิมๆ มากเกินไป และเพื่อกระตุ้นส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทางการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานแบบสนับสนุนไม่ใช่ในรูปของการวิพากษ์ วิจารณ์ และช่วยครูในการแก้ปัญหา การให้คำแนะนำที่ดีนั้นเริ่มจากการฟังก่อนและให้คำแนะนำโดยใช้วิธีการที่เป็นการขยายความคิดหรือขยายทัศนะของครู มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวเกี่ยวกับการสอนกับครูเพื่อกระตุ้นให้ครูมีการสะท้อนกลับ โดยใช้วิธีการยกตัวอย่างหรือสาธิต และให้ทางเลือกแก่ครูว่าจะยอมรับหรือปฏิเสธคำแนะนำดังกล่าว

2) การเป็นกระจกให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการเยี่ยมห้องเรียน ครูใหญ่ที่ดีต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูในภายหลัง เป็นการให้การสะท้อนกลับหลังการสังเกตการสอน ซึ่งเป็นการ

กระตุ้น ส่งเสริมแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจและปรับปรุงบรรยากาศในโรงเรียน การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลไม่ว่าด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ควรเป็นการประเมินหรือตัดสินพฤติกรรมของครู ให้ข้อเสนอแนะเชิงอธิบายโดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตในห้องเรียน และการให้ข้อมูลย้อนกลับต้องมีหลักฐาน มีรายละเอียดที่เป็นคำอธิบาย และควรเป็นไปในทางบวกเกี่ยวกับสิ่งที่สังเกต ควรหลีกเลี่ยงการวิจารณ์และควรจบการประชุมด้วยการชื่นชมและยกย่องครูเสมอ

3) การทำตัวเป็นแบบอย่าง โดยการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง หรือการเป็นแม่แบบโดยการพูดคุยกับครูนอกห้องเรียน และสนับสนุนให้มีการสอนงานโดยเพื่อน

4) การใช้การสอบถาม ซึ่งเป็นการพูดคุยกับครูโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้ทราบว่าครู คิด รู้ ต้องการอะไร และรู้สึกอย่างไร ซึ่งในการจัดประชุมอาจจะจบด้วยการถามคำถามว่า คุณคิดว่าสิ่งที่คุณควรจะได้ทำเพื่อให้การสอนดีขึ้นคืออะไร

5) การขอคำแนะนำและความคิดเห็นจากครูเกี่ยวกับการสอนในห้องเรียน และอาจใช้คำแนะนำดังกล่าวไปแนะนำครูคนอื่นๆ ต่อไป

โดยสรุปแล้ว การจัดประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการเรียนการสอนเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาการเรียนการสอนของครู ซึ่งผู้บริหารควรดำเนินการโดยมีการสังเกตการสอนในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดประชุมหลังการสังเกตการสอนเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูที่มีรายละเอียดเพื่อปรับปรุงการสอน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการสอนกับครู และเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครู

2.2.2.2 การพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ของผู้เรียนมาจากครูที่มีทักษะด้านความรู้ทางวิชาการดีและคุณภาพการสอนของครูอาจขึ้นอยู่กับโอกาสที่ครูได้รับการพัฒนา (อำรุง จันทวานิช. 2547: 7-8) การพัฒนาการศึกษาจึงควรเริ่มต้นด้วยการพัฒนาการสอนของครูก่อนโดยควรดำเนินการพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้อง บุคลิกภาพที่เหมาะสม และการให้โอกาสที่จะประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สุรศักดิ์ หลาบมาลา. 2543: 2-3) ซึ่งสอดคล้องกับแมคมาฮาน (McMahan. 2003: 210) ที่กล่าวว่าการสอนที่ดีมีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ครูทุกคนต้องพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญใหม่ๆ ในการตอบสนองต่อนวัตกรรมทางด้านหลักสูตรและการประเมินผลที่หลากหลายซึ่งเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารในปัจจุบันที่ต้องทำงานเชิงรุกเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพสำหรับครูอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมคอร์สต่างๆ ที่จัดในระหว่างเวลาทำงาน การทำงานร่วมกับครูในห้องเรียน และพยายามหาโอกาสพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้

สำหรับแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรนั้น ฟูลแลน (Cunningham; & Cordeiro. 2003: 273; citing Fullan.1990) ได้ให้แนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการ หรือจัดกิจกรรมหรือกระบวน การใดๆ ที่มีเจตนาเพื่อปรับปรุงทักษะ เจตคติและความเข้าใจหรือการปฏิบัติงานในบทบาทปัจจุบันและอนาคต ซึ่งคันนิ่งแฮมและคอร์เดโร (Cunningham; & Cordeiro.

2003: 183) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรควรเริ่มต้นด้วยการระบุความต้องการทางวิชาชีพ วางแผน จัดองค์การและเอื้ออำนวยให้มีโปรแกรมที่ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร จัดเตรียมความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาและกิจกรรมเพื่อพัฒนา รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มในการพัฒนาตนเอง แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานความเชื่อในปรัชญาของการศึกษาตลอดชีวิตเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ และความเชื่อว่าครูควรมีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าของตนเอง โดยครูต้องเห็นความจำเป็นของกิจกรรมการพัฒนา ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเพื่อกิจกรรมดังกล่าว และรู้สึกถึงความก้าวหน้าและสมรรถนะโดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งจะทำให้มีความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์การโดยรวมมากขึ้น (Wiles; & Bond. 2004: 19, 277); (Blase; & Blase. 2004: 58); (Sarason. 1990: 61) นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยที่บ่งชี้ว่าความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ส่วนบุคคลจะเกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมในการพัฒนาและการทำงานเอื้ออำนวยหรือช่วยลดความตึงเครียด บุคคลรู้สึกว่ากิจกรรมการพัฒนาทางวิชาชีพมีคุณค่าและมีความเชื่อมโยงกับองค์การ และบุคคลมีความรู้สึกเป็นเจ้าของการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง (Law; & Glover. 2003: 247) ฉะนั้นหน้าที่หลักของผู้บริหารคือการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ครูมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ให้มากที่สุด และสร้างตารางการปฏิบัติงานที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Cunningham; & Cordeiro. 2003: 274)

การพัฒนาครูซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญของสถานศึกษาให้สำเร็จนั้นก่อนอื่นต้องยอมรับว่าโดยธรรมชาติครูต้องการรู้ว่าจะปรับปรุงการสอนอย่างไร ต้องการพัฒนาทักษะที่มีประสิทธิผลและทันต่อเหตุการณ์ในการทำงานที่รับผิดชอบ (Cunningham; & Cordeiro. 2003: 275) การพัฒนาครูจึงควรดำเนินการโดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ และการค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ครู การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การแจ้งผลการปฏิบัติงาน การสอนแนะ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพ การจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพ (ชูชัย สมิทธิไกร. 2548: 309-316); (McEwan. 2003: 104); (บรรยงค์ โตจินดา. 2543: 192) ซึ่งผลจาการศึกษาวิจัยพบว่าครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมีการพัฒนาครูเพื่อกระตุ้นส่งเสริมนวัตกรรมทางการเรียนการสอน เพื่อให้ครูได้เรียนรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การสอน โดยการศึกษาวรรณกรรมและโปรแกรมที่ได้รับการยอมรับและนำมาพูดคุยกับครู จัดให้มีการสาธิตเกี่ยวกับทักษะใหม่ๆ ให้แก่ครู รวมทั้งการสนับสนุนการสอนงานโดยเพื่อนครู (Blase; & Blase. 2004: 57-58)

อย่างไรก็ตาม ลูเนนเบอร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg; & Ornstein. 2004: 564) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่าครูต้องเรียนรู้และได้รับทักษะทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารและทันต่อเหตุการณ์ การพัฒนาครูต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องซึ่งผลที่ได้รับที่ดีที่สุดคือเมื่อครูมีส่วนร่วมและวางแผนกับเพื่อนร่วมงานเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง และได้เสนอแนะให้ครูเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนพัฒนาวิชาชีพ มี

การตั้งเป้าหมายการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย พร้อมเวลาที่เป็นเป้าหมายและกลยุทธ์ในการประเมินผล มีการประเมินผลทั้งระหว่างการดำเนินการและการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับดาร์ลิ่ง- แฮมมอนด์ (Darling- Hammond. 2003: 82) ที่ได้เสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนาวิชาชีพที่ช่วยปรับปรุงการสอนว่าต้องประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ กล่าวคือ การให้ครูมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดภาระหน้าที่ด้านการสอนและการประเมินผล มีการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างกัน มีการสนับสนุนการเป็นแบบอย่าง การสอนงาน และการเชื่อมโยงการพัฒนากับการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ ของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของแมคอีแวน (McEwan. 2003: 34-36) ที่กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการต้องเป็นนักจัดหาทรัพยากร โดยการจัดสรรงบประมาณ วางแผน จูงใจพ่อแม่ ชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน มีการนำผลงานวิจัยและการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับมาพูดคุยกับครู กระตือรือร้นในการอ่าน การเข้าร่วมประชุมเพื่อนำความรู้ที่ได้มาแบ่งปันกับครู รวมทั้งการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับครู

เบลซและเบลซ (Blase; & Blase. 2004: 58-82) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาครูเพื่อสนับสนุนให้ครูมีการศึกษาเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ตลอดช่วงเวลาในการประกอบวิชาชีพครู ดังนี้

1) ครูใหญ่ควรมีการติดตามแนวโน้มและประเด็นต่างๆ ในปัจจุบัน และให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นเหล่านั้นกับครู เพื่อกระตุ้นส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ๆ ในการสอน

2) การกระตุ้นส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมการประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการสอน โดยให้ข้อมูลข่าวสารแก่ครูและกระตุ้นส่งเสริมให้พวกเขาเข้าร่วมการประชุมสัมมนาดังกล่าว

3) การสร้างวัฒนธรรมของการร่วมมือและการเรียนรู้โดยมุ่งส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาการสอนและผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน มากกว่าการดำเนินการโดยลำพัง และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายร่วมมือระหว่างครูซึ่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนาการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ควรให้ครูมีส่วนเกี่ยวข้องในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ และการสาธิตทักษะที่ได้จากการประชุมสัมมนาแก่ครูอื่นๆ ให้ครูมีการสังเกตการสอนซึ่งกันและกัน

4) การส่งเสริมการสอนงาน โดยการกระตุ้นให้ครูเป็นตัวแบบการสอนที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน และการกระตุ้นให้ครูไปเยี่ยมเยียนโรงเรียนอื่นๆ เพื่อสังเกตห้องเรียนและโปรแกรมการเรียนการสอน

5) ใช้การสอบถามเพื่อผลักดันการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการฝึกให้ครูรู้จักเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งเกิดจากกลยุทธ์การสอนของครูเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเองของครูต่อไป

6) จัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการก้าวหน้าและการปรับปรุงการสอน ครูใหญ่ช่วยพัฒนาบุคลากรได้โดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นซึ่งช่วยในการก้าวหน้าของครู การสอนในห้องเรียนและการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการจัดหาวัสดุที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

ในห้องเรียน จัดหาพ่อแม่ที่เป็นอาสาสมัครช่วยสอน หรือการสอบถามครูว่าต้องการสิ่งใดเพื่อการปรับปรุงการสอนในห้องเรียน

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการต่างๆ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงความรู้ ทักษะ เจตคติของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และแนวโน้มต่างๆที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำความรู้ที่ได้มาให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครู มีการศึกษาโปรแกรมการสอน หรือการปฏิบัติด้านการสอนที่ได้รับการยอมรับและนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกับครู จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสอน กระตุ้นส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมการประชุม สัมมนาหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการสอน ส่งเสริมให้ครูมีการสังเกตการสอนซึ่งกันและกัน และให้ครูมีการแบ่งปันความรู้ ทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมสัมมนา

2.2.2.3 การส่งเสริมการให้การสะท้อนกลับของครู ประสบการณ์เพียงลำพังไม่ใช่กุญแจสำคัญของการเรียนรู้ แต่การจะทำอย่างไรที่จะนำประสบการณ์เหล่านั้นไปสู่การเรียนรู้ จะทำอย่างไรให้บุคคลได้รับประโยชน์สูงสุดจากประสบการณ์ และจะประยุกต์ใช้ประสบการณ์เหล่านั้นในบริบทใหม่อย่างไรต่างหากที่สำคัญ (Boud; et al. 1996a: 7) ซึ่งดิวอี้เชื่อว่าการให้การสะท้อนกลับเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิผลในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นการปรับปรุงประสิทธิผลการเรียนรู้ของบุคคล (Boud; et al. 1996a: 12; citing Dewey. 1933) เนื่องจากการให้การสะท้อนกลับเป็นกิจกรรมการคิดเกี่ยวกับการนำเอาประสบการณ์จากภายนอกของบุคคลเข้ามาสู่จิตใจ และให้ค่อยๆ ซึมผ่านเข้าไปในประสบการณ์เดิม ตรวจสอบและพยายามเข้าใจ เมื่อกิจกรรมดังกล่าวมีประสิทธิผล บุคคลจะพัฒนาข้อสรุปเกี่ยวกับวิธีการที่มีศักยภาพในการตอบสนองและการกระทำดังกล่าวทำให้เกิดการเรียนรู้ (Seibert; & Daudelin. 1999: xx) เช่นเดียวกับนักวิจัยที่เชื่อว่าการสะท้อนกลับอาจเป็นองค์ประกอบจำเป็นในการเพิ่มความซับซ้อนในการคิดของครูเกี่ยวกับปัญหาการสอนและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการเดียวกันกับที่ปรากฏในการส่งเสริมทักษะการแก้ปัญหาของผู้เชี่ยวชาญ (Blase; & Blase. 2004: 85)

วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงซึ่งโดยธรรมชาติของผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูงมีความต้องการการปรับปรุง ความก้าวหน้าทางวิชาชีพและต้องการการปฏิบัติเกี่ยวกับการสะท้อนกลับ (reflective practice) เนื่องจากงานของครูต้องการการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา การคิดในรูปแบบใหม่ๆ หรือมุมมองที่เป็นทางเลือก และการสร้างสมมติฐานบนพื้นฐานของความรู้ และการประเมินผลการกระทำ การสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานช่วยให้ครูมีการตระหนักรู้ในตนเองมากขึ้น เป็นการพัฒนาความรู้ใหม่เกี่ยวกับการปฏิบัติทางวิชาชีพ และความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังเผชิญกว้างขวางขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพได้ (Blase; & Blase. 2004: 86); (Osterman; & Kottamp.1993: 46-47)

คำว่าการให้การสะท้อนกลับหรือ “reflection” มาจากคำในภาษาลาตินว่า “reflectere” ซึ่งหมายถึง “to bend back” สำหรับคำนิยามของการให้การสะท้อนกลับ มีการให้นิยามที่ใกล้เคียงกัน คือหมายถึงการตรวจสอบประสบการณ์โดยใช้ความรู้ความเข้าใจ บุคคลจะให้การสะท้อนกลับ

เมื่อนำเอาสิ่งที่อยู่ภายนอกตนเข้ามาสู่จิตใจและตรวจสอบ (Seibert; & Daudelin. 1999: 3, 10, 18) ซึ่งคำนิยามที่บาวด์และคนอื่นๆ (Boud; et al. 1996b: 18-19) ได้ให้ไว้ก็เป็นไปในลักษณะเดียวกัน คือการให้การสะท้อนกลับเป็นคำที่ใช้สำหรับกิจกรรมเกี่ยวกับสติปัญญาและความรู้สึกของบุคคลที่สำรวจประสบการณ์ของตนเพื่อนำไปสู่การเข้าใจใหม่ๆ และความซาบซึ้งใจ

การให้การสะท้อนกลับตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าการตระหนักเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจะสามารถส่งผลต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี การให้การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการสอนได้ เนื่องจากการที่ครูให้การสะท้อนกลับซึ่งเป็นการบอกกล่าวเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะช่วยเอื้ออำนวยให้ครูได้คิดเกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมการสอนครั้งก่อนๆ ช่วยให้ครูให้มีการตระหนักรู้ สำรวจประสบการณ์เพื่อสร้างความเข้าใจและความซาบซึ้งใจ และช่วยในการประเมินและวางแผนเพื่อการปฏิบัติในอนาคต (Seibert; & Daudelin. 1999: 19); (Law; & Glover. 2000: 249); (Blase; & Blase. 2004: 86) และด้วยเหตุที่การให้การสะท้อนกลับเป็นวิธีการที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอน ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ในการช่วยเหลือครูให้เรียนรู้และเข้าใจความคิดของตนเอง ช่วยให้ครูรู้จักการคิดในเชิงวิเคราะห์และการคิดในเชิงนามธรรม (Blase; & Blase. 2004: 104) และที่สำคัญคือผู้บริหารควรมีการตั้งความคาดหวังสูงเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของตนเอง โดยการขอข้อมูลสะท้อนกลับแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการจากคณะครูในส่วนที่เกี่ยวกับความสามารถด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการของตนด้วยและใช้ข้อมูลการสะท้อนกลับเหล่านั้นในการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานในแต่ละปี (McEwan. 2003: 99)

ผู้บริหารสามารถจัดให้มีองค์ประกอบหลายประการที่ช่วยส่งเสริมการให้การสะท้อนกลับ ซึ่งต้องดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ฉะนั้นการสร้างสถานการณ์เพื่อการสะท้อนกลับที่มีประสิทธิผล จึงต้องมีการจัดเวลาที่เพียงพอในการให้การสะท้อนกลับ ให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นใจในตนเองให้เกิดแก่บุคลากร สร้างบรรยากาศทางกายภาพรอบด้านที่มีความสะดวกและผ่อนคลาย ใช้วิธีการสอบถาม ให้ความเคารพในธรรมชาติของแต่ละบุคล ให้การกระตุ้นส่งเสริม (Seibert; & Daudelin. 1999: 19,30, 204) ให้ครูมีโอกาสอย่างเต็มที่ในการมีปฏิสัมพันธ์ ให้มีส่วนร่วมแบ่งปันในการสะท้อนกลับ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติการสะท้อนกลับ ให้ครูมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเรียนรู้ซึ่งท้าทาย ซึ่งผลจากการศึกษาของ เบลซและเบลซ (Blase; & Blase. 2004: 87) พบว่าครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลมีการพัฒนาการให้การสะท้อนกลับของครูโดยให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นเชิงอธิบาย การถามคำถาม การขอข้อมูลย้อนกลับและความคิดเห็นจากครู และการฟังในเชิงรุก

แฟร์เรล (Farrell. 2004: 36-46) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการสะท้อนกลับของครู คือการจัดให้มีโอกาสหลากหลายสำหรับครูในการสะท้อนกลับผ่านกิจกรรมหลากหลาย เช่น การจัดการสนทนากลุ่ม การส่งเสริมให้ครูมีการสังเกตห้องเรียนซึ่งกันและกัน การส่งเสริมให้ครูสังเกตการสอนของตนเองโดยการอัดวิดีโอเทป การจัดหาเวลาสำหรับกิจกรรมดังกล่าว และจัดหาปัจจัยภายนอกเพื่อเสริมคุณค่าของการสะท้อนกลับเช่น จัดหาหนังสือ บทความ หรืองานวิจัย

เกี่ยวกับการสอนให้ครูได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งเมน (Main. 1996: 96-97) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวไว้สอดคล้องกันว่า ในการสนับสนุนให้เกิดการสะท้อนกลับนั้น สิ่งที่ต้องดำเนินการคือ การเปิดโอกาสโดยการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศทางบวกเช่น การใช้คำถามปลายเปิด การพัฒนาให้บุคคลเกิดความรู้สึกไว้วางใจในการให้การสะท้อนกลับ โดยให้บุคคลมีความรู้สึกว่ามีส่วนเกี่ยวข้องในการเรียนรู้และเชื่อในคุณค่าของการให้การสะท้อนกลับ

เบลซและเบลซ (Blase; & Blase. 2004: 95-99) ได้นำเสนอพฤติกรรมผู้นำที่สนับสนุน ส่งเสริมการให้การสะท้อนกลับของครู ซึ่งประกอบด้วย 5 ประการดังนี้

1) การเป็นแบบอย่าง ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการคิดและพฤติกรรมของครูที่ได้จากการเห็นผู้บริหารแสดงแบบอย่างของการสอนที่ดี

2) การสังเกตชั้นเรียน การสังเกตชั้นเรียนแบบง่ายๆ ถึงแม้จะไม่มีการพูดคุยหรือให้ข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารก็สามารถช่วยส่งเสริมให้ครูให้การสะท้อนกลับเกี่ยวกับการสอนของตนได้

3) การพูดคุยกับครู การพูดคุยมักเป็นการกระตุ้นส่งเสริม การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสอบถามเกี่ยวกับการสอน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นส่งเสริมครูให้การสะท้อนกลับเกี่ยวกับวิธีการสอนของตนและความคาดหวังเกี่ยวกับผู้เรียน

4) การให้การแนะนำ ซึ่งบ่อยครั้งที่ช่วยให้ครูให้การสะท้อนกลับเพิ่มขึ้น

5) การยกย่องสรรเสริญ การให้การชมเชยโดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมการสอนเฉพาะและเป็นรูปธรรม ช่วยส่งเสริมการสะท้อนกลับของครูได้

โดยสรุปแล้ว การส่งเสริมให้ครูให้การสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นการกระตุ้นให้ครูได้คิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสอนหรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมาโดยการสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายเพื่อให้ครูเกิดความรู้สึกมั่นใจ ไว้วางใจและใช้การสอบถาม พูดคุยกับครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากนิยามของความเป็นผู้นำทางวิชาการ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการและผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้นำสตรีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสังเกตการสอนในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดประชุมหลังการสังเกตการสอน มีการสังเกตการสอนและจัดประชุมหลังการสังเกตการสอน ให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู สอบถาม พูดคุยกับครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ครูให้การสะท้อนกลับ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ส่วนตัวด้านการสอนกับครู เป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครู ให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครู รวมทั้งจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสอน กระตุ้นส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมการประชุม สัมมนาหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการสอน ส่งเสริมให้ครูมีการสังเกตการสอนซึ่งกันและกันและแบ่งปันความรู้ ทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมสัมมนา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารีย์ ชินสุวรรณ (2543) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการค้นพบที่สำคัญคือ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผู้บริหารสตรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนดังกล่าววัดจากบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อนักเรียน การอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ การเอาใจใส่ต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

กัลยมน อินทุสุต (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการโรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูล คือผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี และครูผู้สอนระดับประถมศึกษาจำนวน 312 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจตามแนวคิดของ เฟรนช์และราเวน (French and Raven) ราเวนและกรุงลันสกี (Raven and Krunglanski) เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ดและโกลด์สมิธ(Hersey and Blanchard and Goldsmith) ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีโดยภาพรวมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม และส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนการสอน และการใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีในด้านการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและการใช้อำนาจเชื่อมโยงส่งผลต่อการจัดหลักสูตร การใช้วิธีการสอนและการใช้สื่อการเรียนการสอน และการนิเทศการสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุดาวรรณ ศรีสิงพันธุ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยการบริหารที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของชุมชน ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะของผู้บริหาร และด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยปัจจัยการบริหารทั้ง 4 ตัวนี้ สามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษาได้ร้อยละ 72.80

เมสกิน (Sergiovanni; et al. 2004: 168-169; Meskin. 1978) ได้ศึกษางานวิจัยที่เปรียบเทียบพฤติกรรมของครูใหญ่สตรีกับครูใหญ่ผู้ชายจำนวนหนึ่ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปว่าครูใหญ่สตรีมีแนวโน้มใช้พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย และสตรีมีพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลบ่อยกว่าผู้ชาย จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าสิ่งที่ครูใหญ่สตรีแสดงออกเด่นกว่าผู้ชาย คือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และในแง่ของข้อมูลข่าวสาร สตรีมุ่งความสนใจที่วัตถุประสงค์การสอน ความก้าวหน้าของผู้เรียนและการประเมินผลการเรียนมากกว่าผู้ชาย

เชคชาฟท์ (Shakeshaft. 1987) ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์ปริญญาเอก 200 เรื่องและบทความวิจัย 600 เรื่องภายใต้คำถามว่ามีความแตกต่างระหว่างแบบภาวะผู้นำของสตรีกับผู้ชายหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารของสตรีเน้นความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยสตรีใช้เวลามากกว่าในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ติดต่อสื่อสารมากกว่า สนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลมากกว่า เอาใจใส่ครูและนักเรียนมากว่าผู้ชาย 2) ผู้บริหารสตรีเน้นการสอนและการเรียนรู้ สตรีมีความรู้เกี่ยวกับการสอนดีกว่าผู้ชายและสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิธีกรสอนได้ดีกว่า 3) ส่วนสำคัญของสไตล์การบริหารของผู้บริหารสตรีคือการสร้างชุมชน สตรีเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้ชาย เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานที่มีผู้บริหารเป็นสตรีมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าและมีส่วนร่วมในการทำงานมากกว่าที่มีผู้บริหารชาย

เบเคอร์ (Baker. 2004) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยเวสท์ จอร์เจีย (University of West Georgia) ได้ศึกษาเรื่องผู้นำสตรีทางการศึกษา: ความเชื่อ การปฏิบัติ และคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน ผลการศึกษาที่สำคัญระบุว่าผู้นำสตรีทางการศึกษาใช้เวลาในการบริหารเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนมากกว่าผู้ชายในขณะที่ผู้ชายใช้เวลาประจำวันมากกว่าในบริหารจัดการและการปฏิบัติการต่างๆ ของโรงเรียน สตรีใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบร่วมมือมากกว่าผู้ชายและทั้งผู้นำสตรีและผู้นำชายระบุว่าครูแต่ละคนเป็นกุญแจสำคัญในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและโรงเรียนโดยรวม

เฟนเนล (Fennell. 2005) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารการศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำและนโยบาย แห่งภาควิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยเลคเฮดในแคนาดา (Lakehead University, Ontario, Canada) ได้ศึกษาประสบการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูใหญ่สตรี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นระยะเวลา 1-2 ชั่วโมงต่อครั้ง หลังจากนั้นเว้นระยะไว้ 3 เดือนจึงสัมภาษณ์ใหม่ทำอย่างนี้จนครบระยะเวลา 2 ปีการศึกษา รวมการสัมภาษณ์ทั้งหมด 36 ครั้ง ผู้ให้ข้อมูลเป็นครูใหญ่สตรีจำนวน 6 คน นอกจากนี้ยังใช้การบันทึกข้อมูลภาคสนาม สังเกตการทำงานของครูใหญ่ในโรงเรียน ผลการค้นพบที่สำคัญสามารถสรุปได้ว่าประสบการณ์ชีวิตของครูใหญ่สตรีให้ความสำคัญกับการพัฒนาชุมชนวิชาชีพแบบร่วมมือภายในโรงเรียน โดยการทำงานกับครูและนักเรียนเพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างร่วมมือกับครู เพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ ซึ่งบรรยากาศแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาการในโรงเรียน ใช้วิธีการดำเนินการต่างๆ เพื่อช่วยสมาชิกรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและสำคัญ โดยพยายามใช้การสื่อสารแบบเปิด การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้กันในกลุ่มสมาชิกของชุมชนแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ดังตาราง 4

ตาราง 4 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	Cunningham; & Cordeiro. 2003
2. ส่งเสริมให้มีการทดลองและวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	Cunningham; & Cordeiro. 2003
3. สังเกตการสอนในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ	McEwan. 2003; Trusty. 1986; Davis; & Thomas.1989; สุวิช แย้มเผื่อน. 2545; Cunningham; & Cordeiro. 2003
4. จัดประชุมหลังการสังเกตการสอนเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	Blase; & Blasé. 2004; McEwan. 2003
5. ให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูที่มีรายละเอียดเพื่อการปรับปรุงการสอน	Blase; & Blasé. 2004; McEwan. 2003; Good; & Brophy. 2003; Davis; & Thomas. 1989
6. แลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวด้านการสอนกับครู	Blase; & Blasé. 2004
7. เป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครู	Blase; & Blasé. 2004; Trusty. 1986
8. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มต่างๆ ด้านการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครู	McEwan. 2003; Blase; & Blase. 2004
9. ศึกษาโปรแกรมการสอนและการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับและนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกับครู	McEwan. 2003; Blase; & Blasé. 2004
10. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสอนให้กับครู	McEwan. 2003; Cunningham; & Cordeiro. 2003
11. ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนาเกี่ยวกับการสอน	Blase; & Blase. 2004
12. ส่งเสริมให้ครูมีการสังเกตการสอนซึ่งกันและกัน	Blase; & Blase. 2004
13. ส่งเสริมให้ครูแบ่งปันความรู้ ทักษะที่ได้จากการฝึกอบรม สัมมนา	Blase; & Blase. 2004; Darling-Hammond. 2003
14. สอบถาม พูดคุยกับครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน	Blase; & Blase. 2004; Main. 1996; Seibert; & Daudelin. 1999

2.2.3 ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการศึกษาตามแบบการกระจายอำนาจตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้มีหลักการที่สำคัญประการหนึ่งคือ หลักประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (Participation or Collaboration or Involvement) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนนักเรียน ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น (อุทัย บุญประเสริฐ. 2544: 24) ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการดังกล่าวซึ่งแตกต่างไปจากแนวปฏิบัติเดิม ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทและภาระหน้าที่ กล่าวคือ นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและวางแผนพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพแล้ว ยังต้องเข้าใจแนวคิดของการกระจายอำนาจและการบริหารในระดับโรงเรียนได้อย่างชัดเจน มีความรู้และทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่น มีความสามารถในการทำงานในรูปคณะกรรมการและสามารถทำงานอย่างโปร่งใสได้ มีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชน สามารถประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนและสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2544: 29)

จากบริบททางการบริหารจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว ประกอบกับแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันอำนาจ การเพิ่มอำนาจและการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ปัจจุบันจึงมีการเน้นย้ำให้ความสำคัญกับผู้บริหารหรือครูใหญ่ในฐานะเป็นผู้นำแบบร่วมมือ (Sergiovanni; et al. 2004: 193) ซึ่งอี๊กลี่และคาลี่ (Eagly; & Carli. 2003: 808- 809) ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า แนวคิดยุคใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี เน้นการกระตุ้นการสร้างทีมงาน การร่วมมือ และเน้นความสามารถในการเพิ่มอำนาจ การสนับสนุน ส่งเสริม และ ให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และอาจเป็นไปได้ว่าคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นสตรีที่เป็นแบบร่วมมือ เน้นการมีส่วนร่วม มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำเช่นเดียวกัน และอาจมีความสำคัญมากขึ้นในบริบทขององค์กรสมัยใหม่

สตรีอาจมีแนวโน้ม มีทักษะการเรียนรู้และทักษะการปฏิบัติที่เอื้อต่อการเกิดการร่วมมือ การปรับตัว การมีส่วนร่วม (Stelter. 2002; citing Rosenthal. 2000) สตรีมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ ความเป็นกันเอง การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และความเป็นหมู่คณะมากกว่าผู้ชายที่มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้ตนเอง ความเป็นอิสระและการแข่งขัน (McColl-Kennedy; & Anderson. 2005) สอดคล้องกับ แมดดอค (Maddock. 1999:42) ที่ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีดังนี้

1) ร่วมมือกับผู้ร่วมงานและหน่วยงานอื่น

2) ฝ่าฝืนขอบเขตและปรับตัวใหม่

3) คิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการจะทำอย่างไรให้การปรับปรุงบรรลุผล

4) คิดแบบองค์รวม

5) ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และความสัมพันธ์ที่เสมอภาคกันในการจัดการ

ผู้สนใจศึกษาประเด็นเกี่ยวกับผู้นำสตรีหลายท่านให้แนวคิดว่าผู้นำสตรีมีความเป็นผู้นำแบบร่วมมือและมีงานวิจัยหลายเรื่องที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว ตัวอย่างเช่น โคลแมน (Coleman. 2003: 40- 41) ซึ่งเป็นอาจารย์อาวุโสแห่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเลสเตอร์ ประเทศอังกฤษ (Senior Lecturer, School of Education, University of Leicester) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ปรากฏเด่นชัด (dominant characteristics) ในการบริหารจัดการและรูปแบบภาวะผู้นำของสตรีจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับสตรีและเอกสารต่างๆ ว่าประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ และภาวะผู้นำทางวิชาการ ในปี 2000 โคลแมน (Coleman. 2000: 13) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการของครูใหญ่สตรีระดับมัธยมศึกษาในประเทศอังกฤษและเวลส์จำนวน 670 คนและสรุปว่าครูใหญ่สตรีส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบร่วมมือ และมุ่งเน้นคน

เช่นเดียวกันกับอี๊กลี่และโจฮันเนสเซน- ชมิท (Eagly; & Johannesen- Schmidt. 2001: 782) แห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทอร์น (Northwestern University) ที่ได้จากการศึกษาหนังสือเกี่ยวกับประเด็นความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการซึ่งเขียนโดยผู้เชี่ยวชาญที่อาศัยประสบการณ์ส่วนบุคคลในองค์การ รวมทั้งการสำรวจแบบไม่เป็นทางการและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และนำเสนอประเด็นหนึ่งที่พบจากการศึกษาเอกสารดังกล่าว คือผู้นำสตรีมีคุณลักษณะผู้นำแบบร่วมมือและมีส่วนร่วมสูง สอดคล้องกับทรินิแดดและนอร์มอร์ (Trinidad; & Normore. 2005: 574) ที่ได้ทบทวนวรรณกรรมที่มีอยู่เกี่ยวกับวิธีการนำที่สตรีใช้ในองค์กร โดยมีจุดเน้นที่สาขาธุรกิจและการศึกษา วิธีการที่ใช้คือ การทบทวนวรรณกรรมและเก็บข้อมูลจากวารสารทางวิชาการทั้งด้านธุรกิจและการศึกษา ข้อมูลจากเว็บไซต์และตำรา และนำข้อมูลมาจัดเป็นกลุ่มตามประเด็นหลักๆ ที่สนใจ พบว่าสตรีในบริษัทและในองค์กรทางการศึกษาใช้แบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบร่วมมือ

งานวิจัยของเบเคอร์ (Baker. 2004) ที่ได้ศึกษาเรื่องผู้นำสตรีทางการศึกษา ก็ได้ข้อค้นพบที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวคือพบว่าผู้นำสตรีใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบร่วมมือสูงกว่าผู้ชาย งานวิจัยของมาติเนส (Martinez. 2006) ที่ได้ศึกษาอภิมานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกที่เกี่ยวกับผู้บริหารสตรีเชื้อสายสเปนก็ได้ข้อสรุปสอดคล้องกันคือพบว่าผู้บริหารสตรีมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ สอดคล้องกับแมดเดน (Madden. 2005) ที่กล่าวว่าสตรีใช้ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือบ่อยครั้งกว่าผู้ชาย ซึ่งเป็นสิ่งสตรีถูกคาดหวังให้แสดงความเป็นผู้นำแบบดังกล่าว และในความเป็นจริงสตรีอาจไม่สามารถเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิผลหากใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ของผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

การที่ผู้นำสตรีมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบร่วมมือนั้นอาจสืบเนื่องมาจากพื้นฐานของความเป็นหญิงที่เป็นคนดูแล เอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ในการบริหารจัดการผู้นำสตรีจึงมุ่งเน้น

การให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมโดยเฉพาะในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ซึ่งการตีความที่อาจเป็นไปได้ตามแนวคิดของอี๊กลี่และคาร์ลี่ (Eagly; & Carli. 2003: 815) คือ 1) การที่สตรีมีทักษะทางสังคมมากกว่าเมื่อเทียบกับชายอาจช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบร่วมมือและแบบประชาธิปไตย 2) พฤติกรรมดังกล่าวอาจเป็นความได้เปรียบโดยเฉพาะ สำหรับสตรีเพราะอาจทำให้ผู้ร่วมงานและเพื่อนๆ ซึ่งอาจรู้สึกต่อต้านเกิดความพอใจและช่วยลดการต่อต้านจากเพื่อนร่วมงานได้

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือนั้น ฟิชบาฟ (Kochan; & Reed. 2005: 72; citing Fishbaugh. 1977) กล่าวว่ายังไม่มีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับความหมายของความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ ซึ่งนำไปสู่การตีความที่หลากหลายเกี่ยวกับแนวคิดดังกล่าว อย่างไรก็ตามโคชานและรีด (Kochan; & Reed. 2005: 72) ให้ข้อสังเกตว่าความเป็นผู้นำแบบร่วมมือต้องประกอบด้วยแนวคิดต่าง ๆ ของการกระทำซึ่งกันและกัน และการทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน และได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่าเป้าหมายสูงสุดของความเป็นผู้นำแบบร่วมมือคือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบประชาธิปไตย ซึ่งมีการแบ่งปันอำนาจ และมีความเชื่อซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบประชาธิปไตยนั้นเป็นการสร้างความเชื่อค่านิยม เจตติร่วมกันซึ่งผูกพันทุกคนเข้าด้วยกันเพื่อสร้างวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่จะปรับปรุงวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขององค์กร มีการเน้นย้ำให้ความสำคัญที่การเพิ่มอำนาจมากกว่าการควบคุม และให้ความสำคัญกับการพูดคุย การร่วมมือ การสนับสนุนส่งเสริมหลักแห่งความเป็นประชาธิปไตย (Kochan; & Reed. 2005: 72; citing Sergiovanni. 1994; & Furman. 1998) สอดคล้องกับแคมเพล (Kampel. 2006) ที่กล่าวว่าผู้นำแบบร่วมมือคือ บุคคลซึ่งสามารถรวมกลุ่มผู้ตามได้อย่างรวดเร็วเพื่อจัดการกับภาระงานบางอย่าง เป็นบุคคลซึ่งสามารถฟัง อำนวยความสะดวกในการสนทนา และสาธิตการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม เช่นเดียวกันกับแนวคิดของเรแกน (Regan; & Brooks. 1995: 26) ที่กล่าวว่าความร่วมมือเป็นความสามารถในการทำงานในกลุ่ม การดึงการสนับสนุนจากสมาชิก การให้การสนับสนุนสมาชิกแต่ละคน การสร้างสภาพ แวดล้อมที่เสริมสร้างพลังอำนาจสำหรับทุกคน

ในส่วนของพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่บ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมมือนั้น แวนเกน และฮักซ์แฮม (Vangen; & Huxham. 2003: S61-S76) ได้นำเสนอกิจกรรมภาวะผู้นำที่สะท้อนจิตวิญญาณของความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการคือ

1) การรวมสมาชิก (Embracing members) เป็นการเน้นย้ำความสำคัญและการใช้ความพยายามที่จะรวมเอาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในระดับบุคคลและองค์การเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์การ

2) การเพิ่มอำนาจสมาชิก (Empowering members) เป็นการเพิ่มอำนาจให้สมาชิกสามารถมีส่วนร่วมได้ โดยการสร้างโครงสร้างพื้นฐานและจัดหาปัจจัยสนับสนุนด้านต่างๆที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของสมาชิกแต่ละคน รวมทั้งการทำให้การสื่อสารในองค์การมีประสิทธิภาพ

3) การเกี่ยวข้องและสนับสนุนสมาชิก (Involving and supporting all members) เป็นการให้สมาชิกแต่ละคนถึงแม้จะมีบทบาทหรืออำนาจต่างกันได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมมืออย่างเท่าเทียมกัน

4) การขับเคลื่อนสมาชิก (Mobilizing members) เป็นการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนสมาชิกให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจัง ให้สมาชิกทำงานบนพื้นฐานของความร่วมมือ

แรลิน (Raelin. 2006: 152-168) ได้กล่าวถึงมุมมองเชิงปฏิบัติการ 4 ด้านที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือคือการเห็นพ้องกัน โดยมีความเต็มใจที่จะแบ่งปันอำนาจให้กับผู้อื่น

2) ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือคือการทำงาน ร่วมกันเป็นหมู่คณะ เนื่องจากภาวะผู้นำไม่ได้มาจากอิทธิพลของปัจเจกบุคคล แต่มาจากกระบวนการของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

3) ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือคือการรับฟังความคิดเห็น มุมมอง ซึ่งกันและกันเพราะความคิดหรือมุมมองของสมาชิกแต่ละคนเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดผลดีต่อองค์การได้ ต้องให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการพูดคุยเกี่ยวกับองค์กร เพื่อเปิดเผยหรือนำเสนอความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตนเอง

4) ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือคือการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีการพิจารณามุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนการตัดสินใจต่างๆ ในองค์การ และให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเป็นประชาธิปไตย

เทอร์นนิ่งพอยท์เนชั่นแนลโปรแกรม แห่งมหาวิทยาลัยวอร์ชิงตัน (Turning Point National Program, University of Washington. 2007: online) ได้นำเสนอการปฏิบัติ 6 ประการของผู้นำแบบร่วมมือที่มีประสิทธิผลดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการใช้เครื่องมือในการศึกษาความต้องการของชุมชนอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเหมาะสม มีการมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างก่อนการดำเนินการ และส่งเสริมให้บุคคลทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลมากกว่าข้อสันนิษฐาน

2) การสร้างความชัดเจนในการกำหนดวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ เป็นการอธิบายวิสัยทัศน์ส่วนตัวซึ่งนำเสนอความสำเร็จของชุมชนในอนาคต สำรวจแรงบันดาลใจที่หลากหลายในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในชุมชน มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมอย่างกว้างขวาง สร้างกรอบการดำเนินการสำหรับการใช้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ อำนวยความสะดวกสำหรับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการ สร้างบรรยากาศเพื่อการระดมสมองในประเด็นเชิงกลยุทธ์และพยายามแสวงหาหนทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญในการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์อย่างถาวร

3) การสร้างความไว้วางใจ เป็นการสร้างกระบวนการสื่อสารที่ปลอดภัยในการแสดงความเห็น การสร้างกระบวนการของการร่วมมือที่น่าเชื่อถือ การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างสำหรับผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือ การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้

เสียว่ากระบวนการร่วมมือเป็นไปด้วยความโปร่งใส แสดงให้เห็นว่ามีการใช้วิธีการสร้างความร่วมมือโดยยึดมั่นในการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียเป็นอย่างมาก และแสดงให้ผู้ร่วมงานเชื่อว่าความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการสร้างการร่วมมือที่ประสบความสำเร็จ

4) การแบ่งปันอำนาจและอิทธิพล เป็นการใช้อำนาจส่วนตัวอย่างรับผิดชอบ มีการแบ่งปันอำนาจในฐานะเป็นวิธีการหนึ่งเพื่อเพิ่มอำนาจ แบ่งปันอำนาจกับผู้อื่นทุกครั้งที่เป็นไปได้ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเอง การสร้างกระบวนการที่มั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกันในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อพวกเขา และแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น

5) การพัฒนาบุคลากร เป็นการแสดงความรับผิดชอบอย่างจริงจังในการสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น ลงทุนเวลาอย่างเพียงพอในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคคลจากหลาย ๆ ฝ่าย สร้างโอกาสสำหรับบุคลากรในการประเมินทักษะภาวะผู้นำของพวกเขาเอง ช่วยให้บุคลากรได้รับโอกาสเพื่อพัฒนาประสบการณ์ใหม่ๆ

6) การให้การสะท้อนกลับแก่ตนเอง (Self- Reflection) เป็นการตระหนักในผลกระทบของอารมณ์ตนเองที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ และพลวัตของกลุ่ม สามารถอธิบายจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองได้อย่างเป็นจริง เข้าใจมุมมองของผู้อื่น รับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ และตรวจสอบความเข้าใจของตนเอง สามารถอ่านการสื่อสารแบบไม่ใช้วาจาได้อย่างแม่นยำ และพยายามหาข้อมูลย้อนกลับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากพฤติกรรมของตนเอง

จากการศึกษานิยามและแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบร่วมมือดังกล่าวพบส่วนใหญ่มีการกล่าวถึงประเด็นที่สอดคล้องกันในการเป็นผู้นำแบบร่วมมือ 2 ประเด็น คือการให้มีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง และการเพิ่มอำนาจ ผู้วิจัยจึงได้สรุปแนวคิดของแต่ละประเด็นเพื่อกำหนดเป็นกรอบตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้นำแบบร่วมมือดังนี้

2.2.3.1. การให้มีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำแบบร่วมมือจะต้องพยายามสนับสนุนและพัฒนาการทำงานของบุคลากรโดยการเพิ่มความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ การให้โอกาสแก่สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่ามีเสรีภาพในการให้ความคิดเห็นและให้คำปรึกษา ซึ่งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2543: 5-6) ได้กล่าวถึงการให้บุคคลมีส่วนร่วมนั้นบุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง (involvement) ในการดำเนินการหรือการปฏิบัติภารกิจต่างๆ การที่บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพัน (commitment) ต่อกิจกรรมนั้น และมีความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด ซึ่งการมีส่วนร่วมทำให้เกิดการมีความเกี่ยวข้องและการมีความเกี่ยวข้องก่อให้เกิดความผูกพัน

การมีส่วนเกี่ยวข้องเป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับมายาวนานว่าสามารถช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์การได้ และผลการศึกษาเกี่ยวการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์การให้ข้อสังเกตว่า การมีส่วนร่วมช่วยเพิ่ม

ความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงและช่วยลดปัญหาอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนเกี่ยวข้องของบุคคลเป็นการปลดปล่อยศักยภาพของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ช่วยให้ได้แหล่งความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ใหม่ๆ จากหลากหลายมุมมองและได้ความร่วมมือที่เพิ่มทวีความพยามยามของบุคคล (Nykodym; et al. 1994: 49; citing Kanter.1982); (Parys. 2003: 447) สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยพัฒนาและสนับสนุนองค์การได้มากขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนซึ่งเป็นชุมชนขนาดเล็กๆ ที่รวมเอาบุคคลจากหลายมุมมองและหลายความคาดหวัง ซึ่งผลจากการวิจัยระบุว่าโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารมีวิธีการทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ผู้ปกครองและชุมชนเกิดความรู้สึกของการมีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความมุ่งมั่นผูกพันที่จะบรรลุมาตรฐานการทำงานที่สูงกว่า (Ainscow; et al. 1999: 40, 42) สอดคล้องกับโฮวาร์ด (Howard. 1997:190) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องในระดับสูงส่งผลให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์การมากขึ้น มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น และมีความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาควรทำมากขึ้น และการจะสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเกี่ยวข้องในระดับสูงองค์การต้องมีการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แผน เป้าหมายและกลยุทธ์ ความรู้ อำนาจในการกระทำ รางวัล กับบุคคลทั่วทั้งองค์การ จัดให้มีโอกาสเข้าร่วมกระบวนการวางแผน การให้ข้อมูลย้อนกลับ มีส่วนเข้าร่วมการพัฒนาผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการทำวิจัย (What is involvement?. 2008: online) ; (Howard. 1997:185); (Lawler; et al.1998: 21) โดยเฉพาะการมีส่วนรับรู้ข้อมูลสารสนเทศ บุคคลควรได้รับสารสนเทศทั้งหมดที่ต้องการเพื่อการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายและเป็นวิธีการเพิ่มความสนใจและแรงจูงใจในการเข้าไปมีส่วนร่วม (Enserink; & Koppenjan. 2007: 464)

การมีส่วนร่วมที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ ต้องเปิดเผย มีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้วยการให้ข้อมูล ส่งเสริมบุคลากรในทุกระดับ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ให้ทุกคนมีการเข้าถึงทรัพยากร สร้างกลุ่มหรือทีมงาน ชุมชนให้มีความตระหนักหรือมีจิตสำนึกต่อกลุ่ม มีการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน (อนันท์ งานสะอาด. 2549: 33; citing Galbrath; & Lawler. 1993)

นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา (2547: 17-18) ได้กล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคคลว่าเป็นการมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร การมีส่วนร่วมตัดสินใจโดยเฉพาะโครงการที่ตนจะมีส่วนได้เสีย การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการทำงาน และการมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีลักษณะคล้ายกับแนวคิดของ ลอว์เลอร์และคนอื่นๆ (Sumukadas. 2006: 145; citing Lawler; et al.1992, 1995) ; (Clutterbuck; & Kernaghan. 1994: 16; citing Lawler; et al. 1992) ที่กล่าวถึงมิติของการมีส่วนเกี่ยวข้องของบุคคลว่าอยู่บนพื้นฐานของการแบ่งปันปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบขององค์การ 4 ด้านซึ่งได้จากหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์คือ

1) การแบ่งปันสารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ

2) การแบ่งปันความรู้ซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจการปฏิบัติงานขององค์การและมีส่วนสนับสนุนองค์การมากขึ้น

3) การแบ่งปันรางวัลตอบแทน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน

4) การแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจซึ่งมีอิทธิพลต่อทิศทางและการปฏิบัติงานขององค์การ

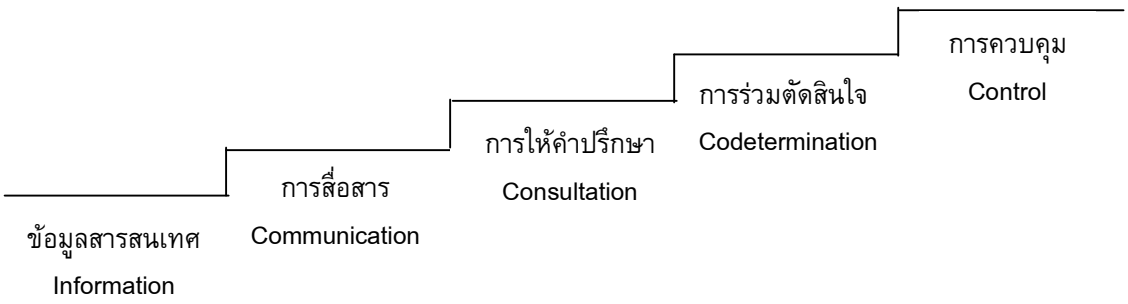
นอกจากนี้ ลอว์เลอร์และคนอื่นๆ (Lawler; et al.1998: 51-52) ยังได้กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนเกี่ยวข้องของบุคคลว่าประกอบด้วย 3 ประการคือ

1) การมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้คำแนะนำ (suggestion involvement) คือการมีอำนาจในการให้คำแนะนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่จำเป็นต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ

2) การมีส่วนเกี่ยวข้องในงาน (job involvement) คือการที่บุคคลมีอำนาจควบคุมการตัดสินใจประจำวันที่เกี่ยวข้องกับงานของตน

3) การมีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจ (business involvement) เป็นการรวมเอาการมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้คำแนะนำ และการการเกี่ยวข้องในงาน แต่ยิ่งกว่านั้น คือการมีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการธุรกิจนั้นๆ ซึ่งในประเด็นนี้ในบริบทของการบริหารจัดการศึกษาน่าจะเป็นการมีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสถานศึกษา

มาร์ชิงตัน (Marchington. 2000: 24-25) ได้กล่าวถึงถึงรูปแบบของการมีส่วนเกี่ยวข้อง ว่ามี 2 รูปแบบคือการมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง และการมีส่วนเกี่ยวข้องโดยทางอ้อมผ่านตัวแทน และกล่าวถึงระดับของการมีส่วนเกี่ยวข้อง 5 ระดับเป็นขั้นบันไดกล่าวคือ การมีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร การให้คำปรึกษา การร่วมตัดสินใจและการควบคุมดังนี้



ภาพประกอบ 2 ระดับของการมีส่วนเกี่ยวข้อง

ที่มา Mick Marchington. (2000). *Successfully Managing the Team: Technique for Effective Employee Involvement.* p.24

โดยสรุปแล้ว การให้มีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องเป็นการให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องในการรับรู้ แบ่งปันข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้เกิดการร่วมมืออย่างมีความหมาย ให้มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้คำแนะนำ คำปรึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การมี

ส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับตน มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผน ปฏิบัติงานต่าง ๆการปฏิบัติตามแผนและประเมินผล

2.2.3.2. การเพิ่มอำนาจ องค์การทุกประเภทย่อมประกอบด้วยสมาชิกขององค์การ ซึ่งทุกคนมีอำนาจอยู่แล้วผ่านความรู้และแรงจูงใจ การเพิ่มอำนาจจึงเป็นการปลดปล่อยอำนาจ เหล่านี้ออกมา (Blanchard; et al. 1996: 20) ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความนับถือตนเอง มองเห็น คุณค่าและความสามารถของตนและจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นผูกพันต่อการ ปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ ฉะนั้นการเพิ่มอำนาจ จึงเป็นการปลดปล่อย ความสามารถเฉพาะตัว พลังงานของบุคคลออกมา การเพิ่มอำนาจที่แท้จริงจะส่งผลให้เกิดความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มคนมีประสิทธิผล การจะเพิ่ม อำนาจในองค์การนั้นผู้นำจะต้องคิดเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทุกคนสามารถทุ่มเท ทำงานอย่างดีที่สุดได้อย่างไร บุคคลควรได้รับอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบมากเท่าไร จะ กำหนดงานให้ใคร โดยมีวิธีการดำเนินการอย่างไร ด้วยทรัพยากรอะไรและด้วยเหตุผลใด ผู้นำ จะต้องเสริมสร้างและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถเฉพาะตัวและศักยภาพที่มี อยู่ในตัวบุคคล จึงจะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ (พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. 2546: 68)

สำหรับความหมายของคำว่าเพิ่มอำนาจ (empower) ที่ปรากฏใน Oxford English Dictionary คือหมายถึง “to invest legally or formally with power: to authorize, license.” (Lashley. 2001: 1) ซึ่งแปลความได้ว่าการเพิ่มอำนาจหมายถึงการลงทุนอย่างถูกต้องหรืออย่างเป็น ทางการกับอำนาจ: การให้อำนาจ หรืออนุญาตให้ปฏิบัติ จากความหมายดังกล่าวเห็นได้ชัดว่าคำว่า การเพิ่มอำนาจมีความแตกต่างจากการมอบอำนาจ (delegation) ซึ่งแนนซี่ ฟอย (Lashley. 2001: 2 citing Foy. 1994) ได้ยกตัวอย่างเพื่อให้เห็นความแตกต่างของทั้งสองคำไว้ค่อนข้างชัดเจนว่า “หาก คุณให้เงินลูกสาววัย 12 ปีซื้อกางเกงยีนนั่นคือการมอบอำนาจ แต่หากคุณให้เงินเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อ ซื้อเสื้อผ้าซึ่งลูกสาวจะซื้ออะไรก็ได้ที่เธอเลือก นั่นคือการเพิ่มอำนาจ” นอกจากนี้ยูคล์และเลปซิงเงอร์ (Yukl; & Lepsinger. 2004: 169) ได้ให้ความหมายของการเพิ่มอำนาจไว้ว่า หมายถึง การให้ความ รับผิดชอบ และการตัดสินจำนวนมากสำหรับงานที่มีความหมายและสำคัญ การให้สารสนเทศและ ทรัพยากรที่ต้องการแก่บุคลากรเพื่อใช้ในการตัดสินใจและการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ และ การไว้วางใจบุคลากรในการแก้ปัญหาและตัดสินใจโดยไม่ต้องได้รับความเห็นชอบก่อน

อย่างไรก็ตามพาสเตอร์ (Pastor. 1996: 5) ได้ให้มุมมองว่าการเพิ่มอำนาจอาจมี 2 แง่มุม คือการเพิ่มอำนาจส่วนบุคคล (personal empowerment) ซึ่งเป็นการที่บุคคลมีความ รับผิดชอบในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อตนเองเพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าได้รับการเพิ่มอำนาจในชีวิต อีก แง่มุมหนึ่งการเพิ่มอำนาจต้องดำเนินการในวิธีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นคือเพื่อส่งเสริมให้บุคคล อื่นเกิดความรู้สึกนับถือตนเอง เกิดความรู้สึกเป็นอิสระและความรู้สึกเติบโต โดยเฉพาะในบริบทของ การทำงานเช่นในปัจจุบันซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ และความพยายามในการทำงานของบุคคล

ต่างๆ การเพิ่มอำนาจให้สมาชิกในองค์การจึงมีความสำคัญยิ่ง แต่การจะดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมขององค์การที่สนับสนุน กล่าวคือ ต้องให้อิสระในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้บุคคลยอมรับในความรับผิดชอบถึงผลที่จะเกิดจากการกระทำของตน และมีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมืออย่างทันทีทันใดในกระบวนการของความสำเร็จของตนเองและผู้อื่น (Duvall. 1999: 208)

บลันชาร์ดและคนอื่นๆ (Blanchard; et al. 1996: 29-70) ได้กล่าวถึงกุญแจสำคัญของการเพิ่มอำนาจไว้ 3 ประการดังนี้

1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับทุกคนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเริ่มด้วยการสร้างความไว้วางใจทั่วทั้งองค์การ

2) ให้อิสระในการทำงาน(autonomy) ภายใต้ขอบเขตโดยการสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์โดยใช้ข้อมูลจากทุกคน และช่วยกันแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่บทบาทและเป้าหมาย

3) แทนที่การทำงานแบบลำดับชั้นตามแบบเดิมๆ ด้วยทีมที่มีการนำตนเอง

สำหรับวิธีการเพิ่มอำนาจให้สมาชิกนั้น เกรย์และคนอื่นๆ (กนกรัตน์ เรวรรณ. 2546: 34-35; อ้างอิงจาก Gray; et al.1990: 33-45) กล่าวถึงกลยุทธ์การเพิ่มอำนาจ โดยสรุปคือควรมีการดำเนินการดังนี้

1) การให้ความรู้ และข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์เพื่อให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจสถานการณ์หรือเหตุการณ์ได้ถูกต้อง

2) การให้คำปรึกษา คำแนะนำ แนวทางตามความจำเป็นและความต้องการของแต่ละบุคคล

3) การให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก จัดหาทรัพยากรที่เป็นประโยชน์

4) การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5) การให้การสะท้อนกลับในเชิงบวกเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและเกิดกำลังใจที่จะกระทำต่อไป

6) การยอมรับในความสำคัญ ศักยภาพและความสามารถและคุณค่าของบุคคล

ยูคล์และเลปซิงเงอร์ (Yukl; & Lepsinger. 2004: 169) ได้เสนอแนะวิธีการสำหรับการเพิ่มอำนาจสรุปได้ดังนี้

1) ให้บุคคลมีการตัดสินใจที่เหมาะสมในการจะทำอะไรในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

2) กระตุ้นให้บุคคลคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน

3) มอบอำนาจตัดสินใจที่เกี่ยวข้องให้บุคคลหรือกลุ่มที่มีความสามารถ

4) ให้บุคคลมีอำนาจแบบเป็นทางการอย่างเพียงพอสำหรับงานทำงานที่มอบหมาย

5) ปฏิบัติเกี่ยวกับความผิดพลาด/ความล้มเหลวในฐานะเป็นประสบการณ์การเรียนรู้

โดยสรุปแล้วการเพิ่มอำนาจเป็นการให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม ให้มีอำนาจในการตัดสินใจและอำนาจแบบเป็นทางการอย่างเพียงพอในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ให้ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนอำนวยความ

สะดวกในด้านต่าง ๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถและศักยภาพที่มีในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าความเป็นผู้นำแบบร่วมมือเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นการให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องในการรับรู้ แบ่งปันข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้เกิดการร่วมมืออย่างมีความหมาย ให้มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้คำแนะนำคำปรึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตน มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ การปฏิบัติตามแผนและประเมินผล มีการเพิ่มอำนาจให้ผู้ร่วมงานโดยการให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงาน ให้มีอำนาจในการตัดสินใจและอำนาจแบบเป็นทางการอย่างเพียงพอในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ให้ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พวงเพชร วัชรอยู่ (2536) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีนั้น ส่วนใหญ่ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีลักษณะทางชีวสังคม วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ต่างกัน มีการตัดสินใจไม่ต่างกัน ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ

อินทปัทม์ บรรจงอักษร (2547) ได้ศึกษาเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกที่มีผู้บริหารเป็นสตรี พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสตรีใช้การแก้ปัญหาแบบการร่วมมือ การประนีประนอม และแบบการยอมให้อยู่ในระดับมาก ส่วนการเอาชนะและการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

โรสเนอร์ (Rosener. 1990) ได้สำรวจผู้นำชายและผู้นำสตรีภายใต้ชื่อ “The International Women’s Forum Servey of Men and Women Leaders” ผลจากการสัมภาษณ์ Rosener ได้พบความแตกต่างที่น่าสนใจในวิธีการนำของผู้หญิงซึ่งเธอเรียกภาวะผู้นำดังกล่าวว่าเป็นแบบปฏิสัมพันธ์ “interactive leadership” เพราะผู้นำสตรีทำงานเชิงรุก เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ผู้ร่วมงานให้เป็นไปในทางบวกสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความพยายามในการ:

1) กระตุ้นการมีส่วนร่วม
2) แบ่งปันอำนาจและข้อมูล
3) ส่งเสริมให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตนเอง
4) เสริมสร้างพลังให้แก่ผู้อื่น

โคลแมน (Coleman. 2000) ได้เขียนบทความเรื่องครูใหญ่สตรีในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอังกฤษและเวลส์: รูปแบบภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ เพื่อนำเสนอผลการวิจัยในปี 1996 ซึ่งโคลแมนได้ทำการสำรวจ ครูใหญ่สตรีระดับมัธยมศึกษาในอังกฤษและเวลส์จำนวน 670 คน ครอบคลุมรูปแบบการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ และความก้าวหน้าทางอาชีพสู่ตำแหน่งผู้นำ ผลการศึกษาเน้นย้ำให้เห็นว่าครูใหญ่สตรีใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคนและแบบร่วมมือ นอกจากนี้ครูใหญ่สตรียังสนับสนุนค่านิยมหลักเกี่ยวกับความสำเร็จและความเคารพผู้อื่น ให้เกิดแก่ผู้ร่วมงานทุกคน และโดยทั่วไปครูใหญ่สตรีทำตัวเองให้ทีมงานสามารถเข้าพบได้สะดวก และใช้เวลาในสัดส่วนมากนอกห้องทำงานในโรงเรียน มีการกระตุ้นส่งเสริมการพัฒนาทีมงานโดยการให้คำปรึกษาส่วนบุคคล ครูใหญ่สตรีอธิบายรูปแบบภาวะผู้นำของตัวเองว่าเป็นแบบร่วมมือ ดูแลเอาใจใส่ เน้นย้ำความสำคัญของทีมงาน

แฮมิลตัน (Hamilton. 2001) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยจอร์เจียเซาท์เทอร์น (Georgia Southern University) ได้ศึกษาเรื่องพื้นฐานด้านส่วนตัวและวิชาชีพของครูใหญ่สตรีในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในจอร์เจีย โดยใช้วิธีการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลเป็นครูใหญ่สตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายปีการศึกษา 2000-2001 ในจอร์เจียจำนวน 56 คน และผู้วิจัยเลือกครูใหญ่สตรีที่ยินดีให้เข้าสัมภาษณ์จำนวน 8 คน ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่าครูใหญ่สตรีได้อธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำของตนเองว่ามีการเพิ่มอำนาจให้ผู้ร่วมงาน ผ่านการใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

แมทซ์ (Matz. 2001) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยแคลมอนท์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยระดับบัณฑิตศึกษา (Claremont Graduate University) ได้ศึกษาเรื่องผู้นำสตรี: สไตล์ความมั่นใจ และการมีอิทธิพล ผู้ให้ข้อมูลคือสตรีที่ประสบความสำเร็จซึ่งหมายถึงผู้ที่ได้ก้าวสู่ตำแหน่งสูงในสายงานวิชาการ ธุรกิจ และภาครัฐ ผลจากการศึกษาพบว่าสตรีส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นการเห็นร่วมกันหรือฉันทามติ ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยก่อนๆ ที่ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของสตรีคือการแบ่งปันอำนาจ กระตุ้นให้มีส่วนร่วม เสริมสร้างพลังให้ผู้อื่น และกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

การ์ดเนอร์ (Gardner. 2004) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยอาร์คันซอ (University of Arkansas) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์พฤติกรรมสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงชาติพรรณวรรณา ผู้นำสตรีที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้คือเมดเดลีน (Madeleine) ซึ่งมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารของศูนย์บริการสุขภาพที่มหาวิทยาลัยวิจัยมิดเวสเทอร์น (Health Services at a Midwestern Research University) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้รายงานสายตรง (direct reports) จำนวน 22 คน เพื่อนจำนวน 7 คน และผู้บังคับบัญชาจำนวน 1 คน วิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูลใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การสำรวจ ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่าผู้นำสตรีแสดงจุดแข็งในภาวะผู้นำ 3 แบบ

1) เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ ซึ่งแสดงให้เห็นความมีวิสัยทัศน์ ความมั่นใจในตนเอง

2) เป็นผู้นำแบบผูกพัน โดยมีการกระตุ้นส่งเสริมและสนับสนุนผู้รายงานสายตรงในช่วงเวลาของความตึงเครียด โดยการสร้างโอกาสสำหรับการผูกพันทางอารมณ์ และการส่งเสริมความสามัคคี

3) เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยการส่งเสริมให้เกิดความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่หรือฉันทามติ ผ่านการมีส่วนร่วม มีการพิจารณาและนำข้อเสนอแนะของพวกเขาไปใช้ในการวางแผนสำหรับอนาคตและกระบวนการในการทำงานในแต่ละวัน

รังเคิล (Runkle. 2004). นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียที่เมืองซานตาบาร์บารา (University of California -Santa Barbara) ได้ศึกษาเรื่องสะท้อนค่านิยมและรูปแบบภาวะผู้นำ: อธิการบดีสตรีในวิทยาลัยชุมชนในแคลิฟอร์เนีย โดยใช้วิธีการสำรวจและการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีสตรีจำนวน 48 คน และในจำนวนนี้มีการสัมภาษณ์อธิการบดีสตรีจำนวน 7 คน ผลการค้นพบที่สำคัญพบว่าอธิการบดีสตรีส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และเป็นบุคคลที่ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์การสามารถเข้าถึงได้ง่าย

แมทิววิค (Matuevic. 2005) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยชิคาโก (University of Chicago) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างโอกาส: การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับผู้บริหารสตรีระดับสูงจากมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในอิลลินอยส์ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารระดับสูงจากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในอิลลินอยส์ จำนวน 15 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าภาวะผู้นำของสตรีมีคุณลักษณะเป็นแบบร่วมมือและสร้างชุมชน

ซิมซ์-พอทเทิล (Sims- Pottle. 2005) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยเลไฮ (Lehigh University) ได้ศึกษาเรื่องประสบการณ์และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้นำสตรี 6 คนในโรงเรียนนานาชาติอเมริกัน: การเดินทางส่วนตัวและทางวิชาชีพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้นำสตรีในโรงเรียนนานาชาติจำนวน 6 คน ผลการค้นพบที่สำคัญพบว่า ผู้นำสตรีในการศึกษาครั้งนี้ แสดงให้เห็นคุณลักษณะของการร่วมมือ การสื่อสาร การเป็นผู้ชอบเสี่ยง การดูแลเอาใจใส่

นากามา (Nakama. 2005) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาย (University of Hawai' i) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ อำนาจ และการร่วมมือ: การเข้าใจประสบการณ์ของผู้นำทางการศึกษาสตรี การรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการทบทวนเอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกต ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้นำสตรี 10 คน 5 คนมาจากโรงเรียนของรัฐและ 5 คนมาจากวิทยาลัยชุมชนซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงผลการค้นพบที่สำคัญมีดังนี้

1) ผู้นำสตรีมองว่าอำนาจและภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการไม่แบ่งลำดับชั้นการบังคับบัญชา (non- hierarchical) และอธิบายอำนาจและภาวะผู้นำในฐานะเป็นกระบวนการที่ถูกแบ่งปันผ่านทางการพัฒนาความสัมพันธ์แบบเพิ่มอำนาจหรือปฏิสัมพันธ์กับบุคคลซึ่งถูกนำ

2) ผู้นำสตรีมองว่าจุดร่วมกันของอำนาจและภาวะผู้นำคือการร่วมมือ

3) ผู้นำสตรีสร้างชุมชนที่เล็กกว่าที่ซึ่งพวกเขาทำให้เกิดการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การจัดการกับทีมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มอำนาจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม

โอพลาตคา (Oplatka. 2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของสตรีในระบบการศึกษาภายในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยการทบทวนงานวิจัยในปัจจุบันเกี่ยวกับสตรีในการบริหารการศึกษาภายใน ประเทศที่กำลังพัฒนา 3 ประเทศคือตุรกี ทรินิแดดและโทบาโก และสิงคโปร์ โดยการศึกษาทบทวนบทความภาษาอังกฤษจำนวน 13 เรื่องซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสารที่มีพิชญพิจารณ์ (peer-review) ทั้งในสาขาการบริหารการศึกษา เพศภาวะศึกษาในวงการศึกษาและการศึกษาเปรียบเทียบ พบว่าสตรีในประเทศกำลังพัฒนา มีการใช้ภาวะผู้นำแบบหญิงที่เด่นชัดลักษณะหนึ่งคือการใช้ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ และเน้นย้ำการทำงานเป็นทีม

มาติเนส (Martinez. 2006) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาอภิมานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกที่เกี่ยวกับผู้บริหารสตรีเชื้อสายสเปน วิธีการศึกษาเป็นการศึกษาอภิมานโดยแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ การวิเคราะห์อภิมานเกี่ยวกับข้อมูล การวิเคราะห์อภิมานเกี่ยวกับวิธีการ การวิเคราะห์อภิมานเกี่ยวกับทฤษฎี และการสังเคราะห์อภิมาน ผู้วิจัยได้คัดเลือกวิทยานิพนธ์จำนวน 6 เรื่องตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด ผลการศึกษาปรากฏข้อค้นพบดังนี้ในส่วนของการวิเคราะห์อภิมานด้านข้อมูล (meta-data phase) ผลการค้นพบที่สอดคล้องกันคือพบรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ การเผชิญหน้ากับการแบ่งแยกทางเพศ การมีประสบการณ์กับการดูแลช่วยเหลือแบบพี่เลี้ยงและการมีแม่แบบ การได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวและพ่อ-แม่ ในส่วนของการวิเคราะห์อภิมานเกี่ยวกับวิธีการ (meta – method phase) พบว่าการออกแบบงานวิจัยในการศึกษาทั้งหมดใช้การวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับในส่วนของการวิเคราะห์อภิมานเกี่ยวกับทฤษฎี (meta- theory phase) พบว่ากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัยได้มาจากงานของเชคชาฟท์ (Shakeshaft. 1987, 1989)

จากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ดังตาราง 5

ตาราง 5 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. ให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ	Marchington. 2000; Howard. 1997; Lawler; et al. 1998; Enserink; & Koppenjan. 2007; นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา. 2547
2. ให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้คำแนะนำ คำปรึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	Marchington. 2000; Lawler; et al. 1998
3. ให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวกับตน	Marchington. 2000; Lawler; et al. 1998; Lawler; et al. 1992,1995; นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา. 2547; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2543
4. ให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ	เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2543; Howard. 1997; Lawler; et al.1998
5. ให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนและการประเมินผล	นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา. 2547; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2543
6. ให้ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ การอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	Gray; et al. 1990
7. ให้อิสระในการทำงานตามขอบเขตที่เหมาะสม	Blanchard; et al. 1996
8. ให้อำนาจตัดสินใจที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	Yukl; & Lepsinger. 2004
9. ให้มีอำนาจแบบเป็นทางการอย่างเพียงพอสำหรับทำงานที่ได้รับมอบหมาย	Yukl; & Lepsinger. 2004

2.2.4 ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือเพิ่มอำนาจให้ผู้ร่วมงาน เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agent) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อในคุณค่าของบุคคลและมี

การกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย (Cooper. 2003: 28); (อภิวัฒน์ เจนเชี่ยวชาญ. 2549: 69); (นิคม นาคอ้าย. 2549: 39-40) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ เนื่องจากเป็นวิธีที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

ถึงแม้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะได้รับความสนใจมามากกว่าสองทศวรรษ แต่ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวยังคงได้รับความสนใจอยู่อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวสามารถอธิบายปรากฏการณ์หรือวิธีการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ และจากความสนใจที่เพิ่มมากขึ้นของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบกับการเข้าสู่บทบาทผู้นำของสตรีในปัจจุบันมีมากขึ้นทำให้ความเป็นไปได้ที่ว่ามีความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำระหว่างชายและหญิงได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง และมีผู้ให้ความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศภาวะ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้นด้วย (Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001: 781); (Kark. 2004: 160)

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำสตรีทางการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า ถึงแม้ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แต่ยังไม่พบการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรเพศภาวะ (gender) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในงานวิจัยภายในประเทศ ซึ่งต่างจากงานวิจัยต่างประเทศ ที่ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวค่อนข้างมากทั้งในบริบททางธุรกิจและทางการศึกษา โดยผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีได้อ้างว่าผู้นำสตรีมีคุณลักษณะบางประการที่น่าจะช่วยเพิ่มความมีประสิทธิผลขององค์การได้ นั้นคือการมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างตนเองเป็นแบบอย่าง เพิ่มอำนาจและเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ (Rosener. 1990: 120) ซึ่งสอดคล้องกับทรินิแดด และนอร์มอร์ (Trinidad; & Normore. 2005: 574) ที่ได้ทบทวนวรรณกรรมที่มีอยู่เกี่ยวกับวิธีการนำที่สตรีใช้ในองค์การ โดยมีจุดเน้นที่สาขาธุรกิจและการศึกษา วิธีการที่ใช้คือการทบทวนวรรณกรรมและเก็บข้อมูลจากวารสารทางวิชาการทั้งด้านธุรกิจและการศึกษา ข้อมูลจากเว็บไซต์และตำรา พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สตรีชอบใช้มากกว่าอย่างอื่น

เช่นเดียวกับอี๊กลี่และคนอื่นๆ (Eagly; et al. 2003: 569-591) ที่ได้สังเคราะห์งานวิจัยจำนวน 45 เรื่องที่เปรียบเทียบผู้จัดการชายและสตรีในองค์การทางธุรกิจและทางการศึกษาบนพื้นฐานการวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ร่วมงานของ เพื่อน หรือตัวผู้นำเอง ผลจากการศึกษาเปรียบเทียบผู้นำชายและผู้นำสตรี พบความแตกต่างทางเพศภาวะ ถึงแม้จะเล็กน้อยแต่มีนัยสำคัญ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสตรีได้รับการประเมิน (were rated) สูงกว่าในทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นั่นคือสตรีมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่า และยังเกี่ยวข้องกับการให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) สูงกว่าซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในขณะที่ผู้ชายมี

คุณลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในส่วนของการบริหารแบบวางเฉยและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายสูงกว่าสตรี

สำหรับในบริบททางธุรกิจก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกัน เช่น แบสและอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994b: 549-560) ได้ศึกษาผู้บริหารชายจำนวน 150 คนและผู้บริหารสตรีจำนวน 79 คนใน 6 บริษัทจาก 500 บริษัทชั้นนำที่จัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์จูนแห่งอเมริกา พบว่าผู้บริหารสตรีโดยเฉลี่ยถูกประเมินว่ามีประสิทธิผลมากกว่า และน่าพึงพอใจที่จะทำงานให้มากกว่าในขณะเดียวกันผู้บริหารสตรีมีแนวโน้มทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าผู้บริหารชาย ผู้บริหารสตรียังได้รับการประเมินว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารชายใน 3 องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพลหรือความเสน่หา การดลใจ และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน สำหรับในองค์ประกอบของการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ถึงแม้ว่าผู้บริหารสตรีจะได้รับการประเมินว่ามีคุณลักษณะของการกระตุ้นการใช้ปัญญาสูงกว่าผู้บริหารชาย แต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่มากพอที่จะเชื่อถือได้ ส่วนแบส และคนอื่นๆ (Bass; et al. 1996: 5-35) ได้ดำเนินการสำรวจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพระหว่างผู้นำสตรีและผู้นำชาย 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เป็นผู้จัดการระดับกลางขึ้นไปใน 50 ธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มที่ 2 เป็นหัวหน้างานระดับต้น และกลุ่มที่ 3 เป็นหัวหน้าจากหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร หน่วยงานด้านการบริการสังคม หน่วยงานด้านสุขภาพ หน่วยงานรัฐบาลและธุรกิจขนาดเล็ก ก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันคือ พบว่า ผู้นำที่เป็นสตรีมีการแสดงออกในองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพบ่อยครั้งมากกว่าผู้ชาย

ข้อสรุปจากงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรเพศภาวะและรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวและพบว่าผู้นำสตรีมีแนวโน้มมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่า ประกอบกับข้อสรุปจากงานวิจัยที่พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนในทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานและพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างประสิทธิผลกับทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (บุญมี ก่อบุญ. 2548; Lowe; et al. 1996) ทำให้มีนักการศึกษา และนักเขียนหลายท่านกล่าวอ้างว่าวิธีการนำของผู้นำสตรีเป็นวิธีการนำที่มีประสิทธิผล (Eagly; & Carli. 2003) อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีความพยายามในการเชื่อมโยงแบบภาวะผู้นำดังกล่าวกับประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งนำไปสู่การกล่าวอ้างที่ว่าผู้นำสตรีน่าจะมีวิธีการนำที่มีประสิทธิผลมากกว่านั้น คงไม่ใช่ประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา เนื่องจากผู้วิจัยไม่ได้มุ่งไปที่ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในองค์การจากการใช้วิธีการบริหารจัดการของผู้นำสตรีหรือผู้นำชาย แต่ประเด็นอยู่ที่ว่าผู้นำสตรีกับผู้นำชายนั้นมีวิธีการบริหารจัดการแตกต่างกัน และวิธีการที่ผู้นำสตรีใช้สะท้อนคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่า และการที่ข้อค้นพบจากการวิจัยระบุว่าผู้นำสตรีมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าผู้ชายนั้น ในมุมมองของผู้วิจัยคิดว่าอาจเป็นเพราะคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยเฉพาะในองค์ประกอบของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มีความเชื่อมโยงกับคุณค่าทางจิตใจของผู้หญิง ที่ได้รับการพัฒนาผ่านกระบวนการกล่อมเกลาทางสังคมให้เป็นคนเห็นอกเห็นใจและไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นมีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดของดาวน์ตัน ซึ่งปรากฏในงานเขียนชื่อ “Downton’s Rebel Leadership” ในปี 1973 ต่อมาในปี 1978 เจมส์ แมคเกรเกอร์ เบอร์น (James McGregor Burns) ได้ขยายแนวคิดดังกล่าว และในปี 1985 แบส ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอย่างเป็นทางการพร้อมกับนำเสนอรูปแบบการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าว (Bass; & Avolio. 1994a: 2) แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้ถูกปรับเปลี่ยนอีกครั้งหนึ่งโดยใช้ชื่อว่าภาวะผู้นำแบบต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Continuum Model) (Hoy; & Miskel. 2005: 396-399, citing Bass. 1998) โดยกำหนดให้ภาวะผู้นำมี 3 รูปแบบเช่นเดิมแต่กำหนดให้มี 9 องค์ประกอบ ในส่วนของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่เพิ่มขึ้นจากเดิมคือองค์ประกอบของการมีอิทธิพล(idealized influence)โดยเพิ่มเป็นการมีอิทธิพลจากคุณลักษณะ และการมีอิทธิพลจากพฤติกรรม

สำหรับรายละเอียดขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของแบสและอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994a: 3-4) ที่เสนอแนวคิดว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพล การดลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน สาระโดยสรุปของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

2.2.4.1 การมีอิทธิพล (Idealized Influence) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคาพรศรัทธา และได้รับความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามประพฤติตนเหมือนผู้นำและปรารถนาจะเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ความเชื่อถือ ศรัทธาดังกล่าวคือการพิจารณาหรือการคำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเหนือกว่าความต้องการของตนเอง ผู้ร่วมงานสามารถไว้วางใจผู้นำได้ว่าผู้นำจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีผู้นำจะมีคุณธรรม จริยธรรมสูง และหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และจะใช้อำนาจเมื่อจำเป็นเท่านั้น (Bass; & Avolio. 1994a: 3)

สอดคล้องกับแนวคิดของเฮลริเจลและสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 2004: 279-280) ที่กล่าวว่าการมีอิทธิพลสะท้อนพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามเลียนแบบหรือสะท้อนภาพ โดยทั่วไปผู้ใต้บังคับบัญชาจะชื่นชม เคารพและไว้วางใจผู้นำดังกล่าว ผู้นำแบบดังกล่าวจะเป็นผู้นำประเภทสนับสนุน ส่งเสริม เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นอิสระในการถาม ผู้นำมักจะพิจารณาความต้องการและผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาเหนือกว่าความต้องการของตนและอาจจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเองเพื่อเห็นแก่ผู้อื่น ผู้นำแบบนี้เป็นที่ไว้วางใจและแสดงมาตรฐานสูงในด้านของความมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำใช้การสื่อสารแบบเปิดซึ่งเป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาบางกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจสูง และสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าผู้นำประเภทนี้จะพยายามใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเองให้น้อยที่สุด แต่อาจมีการใช้แหล่งอำนาจอื่นๆ เช่น

อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัลเพื่อขับเคลื่อนบุคคลและทีมไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน

อย่างไรก็ตามจากการปรับเปลี่ยนเป็นภาวะผู้นำแบบต่อเนื่องเต็มรูปแบบ ทำให้มีการกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในส่วนของการมีอิทธิพลออกเป็น 2 องค์ประกอบย่อยคือ การมีอิทธิพลจากคุณลักษณะ (Idealized Influence Attributed) ซึ่งเป็นการรับรู้ของผู้ตามในคุณลักษณะของผู้นำว่ามีความเสน่หา มีบารมี มีความเชื่อมั่นและมีอำนาจและการมีอิทธิพลจากพฤติกรรม (Idealized Influence Attributed) เป็นวิธีการหรือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความเชื่อ ไหวพริบและความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงานของผู้นำ (Hoy; & Miskel. 2005: 397-398)

อีกมุมมองหนึ่งในประเด็นของการมีอิทธิพล (Idealized Influence) คือแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2547: 62-63) ซึ่งได้ใช้คำว่าความเสน่หา (charisma) โดยกล่าวว่า ความเสน่หาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ อันเป็นความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม มีบุคลิกที่คนเห็นแล้วอยากยกย่องนับถือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวมีความสามารถในการชักนำ เกลี้ยกล่อมและมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม ผู้นำโดยเสน่หานี้จะได้รับการยกย่อง มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยสรุปแล้วการมีอิทธิพลหรือความเสน่หาเป็นการที่ผู้นำมีบุคลิกส่วนตัวหรือพลังที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแล้วอยากยกย่องนับถือ และรู้สึกศรัทธา ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วม ผู้นำจะสร้างตนเองเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น มีไหวพริบ และความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงาน

2.2.4.2 การดลใจ (Inspiration Motivation) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีการประพฤติปฏิบัติในวิถีทางที่จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจกับทุกคนรอบข้าง โดยการจัดหางานที่มีความหมายและท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับ บัญชา มีการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม แสดงความเป็นคนกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ในอนาคต ผู้นำอธิบายเป้าหมายและความคาดหวังขององค์การอย่างชัดเจนและอธิบายว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น และผู้นำจะแสดงความมุ่งผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม (Bass; & Avolio. 1994a: 3)

สำหรับเฮลริเจลและสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 2004: 278) ได้ให้แนวคิดไว้ในลักษณะคล้ายกันคือ กล่าวว่า การดลใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและการสื่อสารที่ให้แนวทางผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทำให้พวกเขารู้สึกเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน ผู้นำประเภทนี้จะแสดงความกระตือรือร้นอย่างสูง และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสนับสนุนจิตวิญญาณของทีม ผู้นำเหล่านี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตซึ่งอาจจะแตกต่างจากปัจจุบันซึ่ง

จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจากการพูดและการกระทำของตน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2547: 64) ที่กล่าวถึงการดลใจว่าเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร จะดลใจผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น

โดยสรุปแล้ว การดลใจเป็นการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่า ความหมายและความท้าทายของงานที่ทำ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมายขององค์กร โดยอธิบายเป้าหมายขององค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและอธิบายว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การและมีความมุ่งมั่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น

2.2.4.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้น ยั่วยุให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามพัฒนาตนเองในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐานที่เป็นคำถาม การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาที่เกิดขึ้น และคิดหาวิธีใหม่ๆ กับสถานการณ์เดิม กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลองใช้วิธีการใหม่ๆ และจะไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเพราะความคิดของพวกเขาแตกต่างจากความคิดของผู้นำ (Bass; & Avolio. 1994a: 3)

เช่นเดียวกันกับ เฮลริเจลและสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 2004: 279) ที่เสนอแนวคิดว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นการกระตุ้น ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดสร้างสรรค์คิดริเริ่ม ผู้นำประเภทนี้จะยั่วยุให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งสมมติฐานที่เป็นคำถาม สำรวจความคิดหรือวิธีการใหม่ๆ และให้มองสถานการณ์เดิมๆ ด้วยมุมมองใหม่ๆ ผู้นำประเภทนี้จะกระตือรือร้นในการเสาะแสวงหาความคิดใหม่ๆ หรือวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์จากผู้ใต้บังคับบัญชา จะไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความอดทนสูงกับความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชาและจะไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในที่สาธารณะ ผู้นำประเภทนี้จะมุ่งสนใจว่าอะไรที่อยู่ในปัญหา มากกว่า ใครที่ควรถูกตำหนิสำหรับปัญหาเหล่านั้น และมองว่าการเสี่ยงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นที่ปรารถนาในการพัฒนาและความสำเร็จขององค์การในระยะยาว สอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2547: 65) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพยั่วยุผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน

โดยสรุปแล้ว การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นการกระตุ้น ยั่วยุ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองในการคิดริเริ่ม คิดสร้างสรรค์โดยการตั้งข้อสมมติฐานที่เป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการทำงานแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาในมุมมองใหม่ๆและคิดหาวิธีการแก้ปัญหาที่

สร้างสรรค์ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีการใหม่ ๆ กับสถานการณ์เดิม และจะไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดหรือความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในที่สาธารณะ

2.2.4.4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการความสำเร็จและความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานแต่ละคน โดยการทำตนเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ช ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดตามศักยภาพที่ตนมีมีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ ควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน มีการตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่ของความต้องการและความปรารถนา ผู้นำแสดงการยอมรับในความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล มีการใช้การสื่อสาร 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยการเดินดูไปรอบๆ ที่ทำงาน (management by waking around) มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนบุคคล สนใจความวิตกกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชา มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะบุคคลมากกว่าลูกจ้าง ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดตามงานที่ได้มอบไปเพื่อดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการคำแนะนำหรือการสนับสนุนเพิ่มเติมหรือไม่ และเพื่อประเมินความก้าวหน้า ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่รู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ (Bass; & Avolio. 1994a: 3-4)

ส่วน เฮลริเจลและสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 2004: 281) กล่าวไว้สอดคล้องกันว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึงการที่ผู้นำให้ความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จและความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะทำตนเป็นโค้ช พี่เลี้ยง ครู ผู้อำนวยความสะดวกและที่ปรึกษา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานจะถูกกระตุ้นส่งเสริมให้พัฒนาไปถึงศักยภาพสูงสุดที่ตนมี ผู้นำจะยอมรับความแตกต่างของปัจเจกบุคคล และให้รางวัลเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม มีการกระตุ้นการสนทนาแบบเปิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำใช้การบริหารโดยการมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง (management by continuous engagement) ผู้นำมีทักษะการฟัง และมีการเพิ่มอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ ในขณะเดียวกันก็มีการกำกับติดตามผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อตัดสินว่า พวกเขาต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติมหรือคำแนะนำเพิ่มเติมหรือไม่และเพื่อประเมินความก้าวหน้า

อย่างไรก็ตามเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2547: 65-66) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าการมุ่งความสัมพันธ์อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรกเป็นการมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สองเป็นการมุ่งสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน ซึ่งเป็นการให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยการพัฒนาการเป็นผู้นำ ผู้นำจะให้ความ

เสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกระดับและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจใช้วิธีการบริหารแบบเดินไปรอบๆ โดยการตรวจเยี่ยมผู้ใต้บังคับบัญชาแบบไม่เป็นทางการ ไม่ใช่การเดินตรวจตราเพื่อจับผิด ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

โดยสรุปแล้วการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นการแสดงความสนใจความต้องการความสำเร็จและความต้องการความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นโค้ช หรือพี่เลี้ยงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งต้องการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามได้พัฒนาตนเองสูงสุดตามศักยภาพที่ตนมีโดยการตระหนักถึงความแตกต่างของปัจเจกบุคคล

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีบุคลิกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแล้วรู้สึกศรัทธา เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น และความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงาน มีการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความท้าทายของงานที่ทำ มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมายขององค์กร มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์มองปัญหาและสถานการณ์เดิมๆ ในมุมมองใหม่ๆ และคิดหาวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ ไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดหรือความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในที่สาธารณะ แสดงความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถพัฒนาตนเองสูงสุดตามศักยภาพที่มี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปานพิมพ์ เชื้อพลากิจ (Cheaupalakit. 2002) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ สเตท (Illinois State University) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีและผู้บริหารชายระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลคือรองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการสถาบันต่างๆ ในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยจำนวน 558 คนเป็นชาย 407 คน และหญิง 151 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำแบบพหุองค์ประกอบ(5x) ของแบสและอโวลิโอฉบับปรับปรุง ปี 1995 ผลการวิจัยพบว่าโดยทั่วไปการให้รางวัลตามสถานการณ์เป็นแบบภาวะผู้นำที่เด่นมากที่สุดในกลุ่มผู้บริหารดังกล่าว สำหรับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้งหมดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเด่นชัดมากที่สุดเป็นอันดับสอง ตามด้วยการบริหารแบบวางเฉย (management- by- exception) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-fair) ซึ่งมีโอกาสพบค่อนข้างน้อย และพบว่าโดยทั่วไป ผู้บริหารสตรีแสดงองค์ประกอบต่าง ๆ ของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในภาพรวมสูงกว่าและแสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยในภาพรวมต่ำกว่าผู้ชายอย่างมีนัยสำคัญ

วอนสตรีท (Wanstreet. 2003) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยเซาท์เทอร์น อิลลินอยส์ ที่เมืองคาร์บอนเดล (Southern Illinois University at Carbondale) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ความมีประสิทธิผลของผู้บริหารการศึกษาเทคนิคและการอาชีพที่ได้รับอิทธิพลจากแบบภาวะผู้นำ และเพศภาวะ การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาอิทธิพลของแบบภาวะผู้นำและเพศ

ภาวะที่มีต่อความมีประสิทธิผลตามการรับรู้ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและการอาชีพ เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบพหุองค์ประกอบ (MLQ) ผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการการศึกษาสำหรับระบบการจ้างงานในอิลลินอยส์จำนวน 41 คนเป็นชาย 20 คนและหญิง 21 คน และให้ผู้อำนวยการเหล่านี้ส่งแบบสอบถามส่วนหนึ่งไปยังสมาชิกของคณะกรรมการควบคุม 3 คณะจำนวน 112 คน ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นแบบภาวะผู้นำที่เด่น ที่ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและการอาชีพ (CTE)ใช้ และองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ถูกใช้บ่อยครั้ง พอๆ กับองค์ประกอบต่างๆของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามการรับรู้ของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามสำหรับสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและความมีประสิทธิผลมากกว่าผู้ชายมากและมีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิผลภาวะผู้นำมากกว่าผู้ชายมากจากการใช้การวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ความมีประสิทธิผลของเพศภาวะและภาวะผู้นำ พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นตัวพยากรณ์ความมีประสิทธิผลที่มีน้ำหนักในกลุ่มผู้บริหารสตรีมากกว่าชาย

มัว (Moore. 2003) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยอินคาร์เนทเวิร์ล (University of Incarnate World) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของสตรีชาวแอฟริกัน-อเมริกันที่เป็นอธิการบดีวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลคือสตรีชาวแอฟริกัน – อเมริกันที่เป็นอธิการบดีวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยจำนวน 5 คน วิธีการศึกษาใช้การสัมภาษณ์ การสำรวจโดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) และการวิเคราะห์เอกสารๆ ผลการศึกษาพบว่า วิสัยทัศน์ แรงจูงใจของพนักงาน และการบรรลุเป้าหมายโดยผ่านบุคคลอื่นเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำในกลุ่มสตรีดังกล่าว และจากการประเมินตนเอง และการประเมินโดยทีมงานซึ่งเป็นอาจารย์ประจำคณะโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำแบบพหุองค์ประกอบพบว่าอธิการบดีสตรีเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีประสิทธิผล

เยทส์ (Yates. 2005) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยอีสเทนเนสซี่สเตท (East Tennessee State University) ได้ศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นสตรีในรัฐเทนเนสซี ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นสตรีจำนวน 19 คน วิธีการที่ใช้คือการสัมภาษณ์และการสอบถามโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ พบว่าผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีการใช้ทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับสูง และมีการให้รางวัลตามสถานการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับสูงด้วยเช่นกัน ผู้อำนวยการสตรีรับรู้ว่า การมีทักษะทางการสื่อสาร การดูแลเอาใจใส่ ความสื่อสัตย์ ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และการมีทักษะบุคคล เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญของตน

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ดังตาราง 6

ตาราง 6 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. มีบุคลิกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแล้วรู้สึกศรัทธา	Bass; & Avolio. 1994; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2547
2. สร้างตนเองเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	Hellriegel; & Slocum. 2004
3. มีความเชื่อมั่นและความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงาน	Hoy; & Miskel. 2005
4. จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเห็นคุณค่า ความหมายและความท้าทายของงานที่ทำ	Bass; & Avolio. 1994; Hellriegel; & Slocum. 2004
5. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมายขององค์กร	Bass; & Avolio. 1994; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2547
6. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การและมีความมุ่งมั่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น	Bass; & Avolio. 1994; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2547; Hellriegel; & Slocum. 2004
7. กระตุ้น ยั่วยุ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองในการคิดริเริ่ม คิดสร้างสรรค์ตั้งข้อสมมติฐานที่เป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการทำงานแบบเดิม	Bass; & Avolio. 1994; Hellriegel; & Slocum. 2004
8. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาในมุมมองใหม่ๆและคิดหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์	Bass; & Avolio. 1994; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2547; Hellriegel; & Slocum. 2004
9. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีการใหม่ ๆ กับสถานการณ์เดิม	Bass; & Avolio. 1994; Hellriegel; & Slocum. 2004
10. ไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดหรือความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในที่สาธารณะ	Hellriegel; & Slocum. 2004
11. สนใจความต้องการความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด	Bass; & Avolio. 1994; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2547; Hellriegel; & Slocum. 2004
12. ทำหน้าที่เป็นโค้ช หรือพี่เลี้ยงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งต้องการพัฒนาตนเอง	เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2547; Hellriegel; & Slocum. 2004
13. ส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถพัฒนาตนเองสูงสุดตามศักยภาพที่แต่ละคนมี	Bass; & Avolio. 1994; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2547; Hellriegel; & Slocum. 2004

3. บริบทภาคใต้

สำหรับบริบทภาคใต้ ผู้วิจัยขอนำเสนอใน 3 ประเด็น คือ สภาพโดยทั่วไป ความเชื่อ ค่านิยมและบุคลิกภาพของคนภาคใต้ และเขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้ สาระโดยสรุปของแต่ละประเด็นมีดังนี้

3.1 สภาพโดยทั่วไป

ภาคใต้คือดินแดนส่วนที่อยู่ทางด้านทิศใต้ของประเทศไทย หรืออีกนัยหนึ่งคือตั้งอยู่ทางตอนบนหรือตอนเหนือของคาบสมุทรมลายู รูปร่างลักษณะของภาคใต้เป็นแหลมกั้นกลางอยู่ระหว่างทะเทอันดามัน ทะเลช่องมะละกาแห่งมหาสมุทรอินเดียทางด้านทิศตะวันตก กับทะเลจีนใต้ ทะเลอ่าวไทยแห่งมหาสมุทรแปซิฟิคทางด้านทิศตะวันออก ด้วยเหตุนี้ในสมัยก่อนจึงเรียกว่าแหลมอินโดจีน เพราะเป็นแผ่นดินส่วนที่เป็นแหลมยาวตั้งอยู่กลางระหว่างประเทศอินเดียกับประเทศจีน และเป็นดินแดนที่ได้รับอารยธรรมแม่บทจากทั้งอินเดียและจีน แต่คำว่าแหลมอินโดจีนต่อมามีผู้เรียกใช้น้อยลงตามการเปลี่ยนแปลงทางประวัติศาสตร์การเมืองเพราะเป็นคำกว้างอันหมายถึงดินแดนบนแผ่นดินใหญ่ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทั้งหมด และเรียกส่วนที่เป็นแหลมว่า แหลมมลายู เพื่อกระชับเน้นให้แคบลงไป เพราะว่าแผ่นดินตอนปลายแหลมนั้นเป็นที่ตั้งของประเทศมาเลเซีย (มลายูเดิม) ส่วนคนไทยมักเรียกแหลมมลายูว่าแหลมทอง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าดินแดนส่วนนี้มีความสำคัญมากทางเศรษฐกิจและการเมือง แหลมมลายูส่วนที่เป็นประเทศไทยแบ่งการปกครองออกเป็น 14 จังหวัดคือ ชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี พังงา ภูเก็ต กระบี่ นครศรีธรรมราช ตรัง พัทลุง สตูล สงขลา ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส (ประทุม ชุ่มเพ็งพันธุ์. 2544: 12-13)

ภาคใต้มีพื้นที่รวม 70,715.2 ตารางกิโลเมตร มีความยาวจากเหนือจดใต้ประมาณ 750 กิโลเมตร จังหวัดที่ใหญ่ที่สุดคือ สุราษฎร์ธานี และจังหวัดที่เล็กที่สุดคือภูเก็ต ทุกจังหวัดของภาคใต้มีเขตติดต่อกับทะเล ยกเว้นยะลา ภาคใต้มีสภาพพื้นที่ส่วนใหญ่ประกอบด้วยพื้นที่ราบ ป่าไม้ภูเขา หาดทราย น้ำตก ถ้ำ ทะเลสาบและกลุ่มเกาะในท้องทะเลทั้งสองฝั่งมีเทือกเขาตะนาวศรี เทือกเขานครศรีธรรมราช โดยมีเทือกเขาสันกาลาคีรีเป็นพรมแดนกั้นระหว่างไทยกับมาเลเซีย มีแม่น้ำสายสำคัญ ได้แก่แม่น้ำตาปี แม่น้ำปัตตานี แม่น้ำปากพนัง ฯลฯ และด้วยอิทธิพลของลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนกุมภาพันธ์ทางฝั่งทะเลอ่าวไทยตั้งแต่ชุมพรลงไป ทำให้ภาคใต้มีเพียง 2 ฤดู คือฤดูร้อนและฤดูฝน (ประชิด สกุณะพัฒน์ และอุดม เชยกีวงศ์. 2549: 14)

ภาคใต้จึงมีลักษณะภูมิประเทศที่แตกต่างจากภูมิประเทศของภาคอื่นๆ ทุกภาค คือภาคใต้มีลักษณะเป็นแผ่นดินต่อเนื่องจากภาคกลางที่ยื่นเป็นแหลมทอดตัวจากเหนือ ลงสู่ใต้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของคาบสมุทรมลายู มีทะเลอยู่ทั้งสองข้างของแหลมคือ ทะเลอันดามันเป็นส่วนหนึ่งของมหาสมุทรอินเดีย และอ่าวไทยอันเป็นส่วนหนึ่งของมหาสมุทรแปซิฟิค และลักษณะภูมิประเทศดังกล่าวส่งผลให้ภาคใต้เป็นดินแดนที่มีความมั่งคั่งของทรัพยากรธรรมชาติ

3.2 ความเชื่อ ค่านิยมและบุคลิกภาพของคนภาคใต้

บุคลิกภาพคือผลรวมเบ็ดเสร็จของทุกสิ่งทุกอย่างของแต่ละคน ที่หลอมรวมเข้าด้วยกันจากมวลประสบการณ์ การเรียนรู้ และสั่งสมจนตกผลึกในระดับที่สามารถบ่งบอกถึงลักษณะจำเพาะของแต่ละคนได้ บุคลิกภาพมักจะถูกนำไปผูกโยงกับคำต่างๆ มากมาย ทั้งนี้เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องช่วยในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพราะที่สุดของบุคลิกภาพคือ พฤติกรรม เกิดจากการหลอมรวมเข้าด้วยกับขององค์ประกอบพื้นฐาน 4 ลำดับชั้นคือ 1) ความเชื่อ 2) ทัศนคติ 3) ค่านิยม และ 4)บุคลิกภาพ โดยเริ่มต้นจากความเชื่อแล้วค่อยๆ ปรับเปลี่ยนกลายเป็นทัศนคติ และเปลี่ยนเป็นค่านิยม ค่านิยมมีพลังอำนาจมากพอในระดับที่สามารถผลักดันให้คนกำหนดพฤติกรรม (อาคม เดชทองคำ. 2543: 42-45)

สำหรับค่านิยมของชาวภาคใต้นั้น สมปราชญ์ อัมมะพันธุ์ (2548: 204) กล่าวไว้ดังนี้

1) การทำงานร่วมกัน วิถีชีวิตของคนส่วนใหญ่ในสังคมมีสภาพเหมือนๆ กัน ประกอบอาชีพคล้ายๆ กัน คือ ทำสวน ทำนา ทำไร่ เมื่อจะทำงานก็จะมีการออกปาก หรือการบอกหรือขอช่วยกันให้มาลงแขก ร่วมกันทำงาน

2) รักพวกรักพ้อง ชาวภาคใต้มีความรักพวกพ้องอย่างเหนียวแน่น มีการถือพวกถือหมู่ เวลาจะทำอะไรหรือเล่นอะไรก็เล่นกันทั้งชุมชนหรือทั้งหมู่บ้าน แพ้ก็แพ้ร่วมกัน ชนะก็ชนะร่วมกัน

3) เคารพผู้อาวุโส ชาวภาคใต้มักให้เกียรติผู้อาวุโสในการแสดงความคิดเห็นหรือการตัดสินใจ ถ้าผู้อาวุโสพูดก็มักจะเชื่อถือตามนั้น

4) ชอบสนุกสนาน เป็นนิสัยหรือค่านิยมของคนไทยทั่วไป สุขหรือทุกข์ อย่างไรคนไทยก็ยังคงหาความสนุกสนานได้จากสถานการณ์นั้นๆ

5) ยกย่องคนเก่ง

สำหรับอมรา ศรีสุชาติ (2544: 3-4,123, 132, 136,142, 209,211) ได้กล่าวถึงจิตลักษณ์ของคนภาคใต้ ซึ่งหมายถึงลักษณะนิสัยและความคิด ความเชื่อ ของคนภาคใต้จากการสังเคราะห์ตีความพฤติกรรมและปรากฏการณ์ ตลอดจนทัศนะของคนต่างถิ่นที่รู้สึกต่อคนภาคใต้ว่า การรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ปกครองกันในหมู่เหล่าเดียวกันด้วยวิถีชีวิตที่ไม่ซับซ้อนเป็นเวลายาวนาน ได้หล่อหลอมลักษณะนิสัยการรักพวกพ้อง อยู่อย่างอิสระ และใช้ชีวิตเรียบง่าย ความเคยชินเช่นนี้ทำให้เกิดลักษณะนิสัยระมัดระวังในการเลือกรับสิ่งที่เข้ามาใหม่ จิตลักษณ์ที่คงมีอยู่ในคนภาคใต้โดยส่วนรวมไม่เสื่อมคลายคือ ความเป็นคนเปิดเผย ต้องการรับรู้ข้อมูลอย่างชัดแจ้งและถูกต้อง เพื่อนำมาพิจารณาตัดสินใจด้วยสติปัญญาของตนเอง และจะยอมรับการปฏิบัติตามแนวคิดหรือนโยบายจากผู้นำที่มีบารมีที่ได้พิสูจน์ตนให้เห็นแล้วว่า มีพลังอำนาจใจการนำกลุ่มที่เหนือกว่าและให้ประโยชน์แก่กลุ่มได้มากกว่า นอกจากนี้ยังกล่าวถึงคนภาคใต้ว่ามีลักษณะนิสัยระมัดระวัง ช่างคิด ไตร่ตรอง ต้องมีข้อมูลหรือการชั่งใจเสียก่อนว่าสิ่งไหนดีหรือไม่ดีก่อนจะเลือกรับหรือปฏิเสธ ลักษณะนิสัยใจใหญ่หรือชอบแสดงออกถึงความมีน้ำใจต่อแขกผู้มาเยือนด้วยการเลี้ยงดู จัดที่พักรับรองให้อย่างดี รักพวกพ้อง รักหมู่พวกเดียวกัน ลักษณะนิสัยใคร่ครวญพิจารณาและเปลี่ยนแปลงความเคยชินที่สั่งสม

มานานได้ยาก ทำให้คนภาคใต้ระมัดระวังในการเลือกรับ บางสิ่งบางอย่าง นอกจากนี้ยังกล่าวถึงลัทธิศาสนาที่มีอิทธิพลต่อคนภาคใต้ทั้งต่อบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย แนวความคิด ความเชื่อ โดยกล่าวว่าการรับพระพุทธศาสนาฝ่ายมหายานเป็นเวลายาวนานหลายศตวรรษของคนภาคใต้ มีผลต่อการสร้างลักษณะนิสัย ที่โดดเด่นอย่างหนึ่งก็คือ ความพึงพอใจในการใช้สติปัญญาคร่นคิดพินิจพิจารณา และไม่เชื่ออะไรง่ายๆ วิพากษ์วิจารณ์ถกเถียงในเรื่องต่างๆ เพื่อให้ได้คำตอบหรือการเข้าถึงความจริง และมีปฏิภาณไหวพริบในการโต้เถียงตามหลักวิภาษวิธีตามแนวของปรัชญาฝ่ายมหายาน

เช่นเดียวกันกับเอกวิทย์ ณ ถลาง (2540ก: 24-25,36-38) ที่กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า ภาคใต้เป็นส่วนหนึ่งของคาบสมุทรมลายู ซึ่งเป็นชุมทางสัญจรทางทะเลระหว่างคนจากแหล่งอารยธรรมใหญ่น้อยทั้งซีกโลกตะวันออกและตะวันตกอันได้แก่ จีน อินเดีย อาหรับ ยุโรป ดินแดนภาคใต้กลายเป็นแหล่งติดต่อค้าขายและแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมกัน ไม่เพียงแค่ด้านการค้าและวัฒนธรรมเท่านั้น แม้แต่การแต่งงานระหว่างคนต่างชาติพันธุ์ก็มีอยู่มากตลอดมา การสัญจรไปมาหาสู่ดังกล่าวมีมาหลายศตวรรษและเป็นการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ซับซ้อนกว้างขวาง ภาคใต้ของไทยจึงเป็นดินแดนที่ชนหลายชาติพันธุ์ หลายภาษา หลายวัฒนธรรม อาศัยอยู่ร่วมกันและติดต่อสัมพันธ์กัน ประสบการณ์สั่งสมของคนภาคใต้จากการพบปะกับคนแปลกหน้า การคบค้าสมาคมกับคนหลากหลายชาติพันธ์ หลายวัฒนธรรมพัฒนาความเป็นคนใจนักเลง เป็นคนใจใหญ่ โอบอ้อมอารี แต่ขณะเดียวกันก็เป็นคนไม่ยอมเสียเปรียบใครง่ายๆ และทำให้คนใต้ส่วนใหญ่คล่องแคล่วในการคบหาสมาคมทั้งในหมู่พวกเดียวกัน แต่การยอมรับใครเข้าเป็นพวกและการให้ความไว้วางใจใครเป็นไปได้ยากกว่าคนภาคอื่นๆ การได้รู้เห็นได้ติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างคนต่างชาติ ต่างภาษา ต่างวัฒนธรรม ยังทำให้เกิดลักษณะเด่นบางประการของคนใต้ คือเป็นคนมีความคล่องตัวในทางภาษา ช่างเจรจา ช่างโต้แย้ง ตั้งปัญหา มีไหวพริบปฏิภาณ มีชั้นเชิงไม่ยอมเสียเปรียบ เสียรู้ใครง่ายๆ ค่อนข้างจะเจ้าถ้อยหมอความ ก็ไม่ค่อยไว้ใจใครง่ายๆ ไว้ตัว จะเลือกรับ เลือกชอบ เลือกรักษาสิ่งที่ตนพอใจว่าดีสำหรับตน ปกครองยาก แต่ถ้าเชื่อถือหรือไว้ใจกันแล้วก็ไม่ยาก เป็นคนทระนงในศักดิ์ศรี ไม่นับถือหรือยินยอมใครง่ายๆ เป็นคนรักหมู่คณะของตนเมื่อเผชิญหน้ากับหมู่คณะอื่น เป็นคนไม่ประหยัดและไม่ขยันเหมือนเทียบกับคนอีสาน คนเหนือ ทั้งนี้เพราะมีกิน มีใช้โดยไม่ต้องพยายามหรือขยันหมั่นเพียรมากนัก เนื่องจากธรรมชาติแวดล้อมอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติ ลักษณะดังกล่าวนี้มีในคนไทยทั่วไปก็จริงแต่สำหรับคนใต้มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่ามีลักษณะเด่นดังกล่าวชัดแจ้งกว่า

นอกจากนี้ เอกวิทย์ ณ ถลาง (2540ข: 7) ยังกล่าวว่าสืบเนื่องจากประวัติศาสตร์ของภาคใต้ที่เป็นดินแดนชายขอบพระราชอาณาเขตอยู่ห่างไกลจากกรุงศรีอยุธยาและกรุงรัตนโกสินทร์ ชาวบ้านที่ห่างไกลพระเนตรพระกรรณ ไม่รู้จะไปพึ่งใครต้องพึ่งตัวเอง แม้จะมีศูนย์กลางอำนาจอย่างนครศรีธรรมราชและสงขลาในสมัยรัตนโกสินทร์แต่โดยข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์และดินฟ้าอากาศทำให้ศูนย์กลางอำนาจรัฐไม่สามารถไปรู้ทุกข์สุขโดยละเอียดได้ ช่องว่างนี้ทำให้เกิดคนกล้าที่ต้องตัดสินโชคชะตาตัวเอง ต้องพึ่งพาตนเอง ดังนั้นชาวใต้จึงเป็นนักสู้ เป็นคนจริง เป็นคนเด็ดขาด เป็นนักเลง

มีความเป็นตัวของตัวเอง เป็นคนที่มีความหยิ่งทระนงในชาติกำเนิดของตนเอง และมีความเป็นคนใต้ค่อนข้างสูง

เช่นเดียวกันกับชวน เพชรแก้ว (2534: 101-103) ที่กล่าวถึงนิสัยและบุคลิกภาพของชาวภาคใต้ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา โดยกล่าวว่าบริบททั่วไปของภาคใต้หล่อหลอมนิสัยและบุคลิกภาพของชาวใต้ ภาคใต้ของประเทศไทยมีสภาพแตกต่างกับภาคอื่นของประเทศอย่างเห็นได้ชัด ที่ตั้งของภาคนี้มีลักษณะแคบยาว กระหนาบด้วยทะเลทั้งสองด้าน ทรัพยากรธรรมชาติของภาคใต้มีความอุดมสมบูรณ์ไม่ด้อยกว่าภาคอื่นใด สภาพดังกล่าวเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญโดยเป็นสิ่งกำหนดลักษณะการดำรงชีวิตแตกต่างไปจากลุ่มชนในท้องถิ่นอื่นๆ ทั้งด้านการประกอบอาชีพ ขนบประเพณี และความเชื่อบางประการ นอกจากนี้ลักษณะภูมิประเทศดังกล่าวยังทำให้ภูมิภาคนี้ติดต่อสัมพันธ์กับโลกภายนอกมาแต่โบราณ วัฒนธรรมของต่างถิ่นที่เข้ามามีอิทธิพลต่อวิธีคิด การดำรงชีวิตของชาวภาคใต้ ชาวภาคใต้ได้มีการผสมผสานวัฒนธรรมกับดินแดนดังกล่าวมาโดยตลอด หลอมรวมจนเกิดเป็นนิสัยและบุคลิกภาพเฉพาะกลุ่มที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งในสภาพที่เป็นจริงโดยทั่วไปแล้ว นิสัยและบุคลิกภาพของชาวภาคใต้กับชาวไทยภาคอื่นๆ มีลักษณะร่วมกันอยู่มาก แต่นิสัยและบุคลิกภาพของชาวภาคใต้ส่วนใหญ่ที่เด่นๆ คือ ชาวภาคใต้ส่วนใหญ่พูดจาโต้ตอบตรงไปตรงมา โผงผาง ไม่ถนอมน้ำใจหรือรักษามารยาทในการพูดกับคู่สนทนา เจรจาโต้ตอบเฉียบแหลม ฉับไว มีเหตุผล ไม่ยอมรับอะไรง่ายๆ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ ชอบแสดงตนว่าเป็นคนกว้างขวาง มีน้ำใจกว้าง กล้าได้กล้าเสีย มีความเฉียบขาด รักศักดิ์ศรี และพิทักษ์พวกพ้องหรือเครือญาติ รักสนุก เกียจคร้าน ไม่ค่อยรู้จักอดออม และประมาณในการใช้จ่าย เนื่องมาจากอยู่ในสภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรอันอุดมสมบูรณ์ ชอบทำตัวเป็นหัวเรือใหญ่ หรือเป็นนักเลง ชอบรวมกลุ่ม รักและผูกพันกับถิ่นกำเนิดซึ่งเกิดจากความภาคภูมิใจว่าถิ่นกำเนิดของตนอุดมด้วยทรัพยากร และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติเป็นที่เจริญตาเจริญใจ

ส่วนอาคม เดชทองคำ (2543: 54-56) กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่าด้วยเหตุแห่งความหลากหลายทางชีวภาพ และความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรทางธรรมชาติ ทำให้ผู้คนชาวภาคใต้โดยทั่วไปตระหนักถึงความเป็นตัวตนในระดับที่ว่า ไม่ต้องขยันไม่ต้องพึ่งพาใครก็อยู่ได้ ดังนั้นคนปักษ์ใต้จึงไม่ขวนขวายที่จะทำงานประเภทรับจ้าง เฉื่อยเฉย ไม่มุ่งมั่นในการทำงาน มีความปัจเจกบุคคลสูง ไม่ง้องอน ดื้อรั้น หัวแข็ง ไม่เชื่อการชักชวนชี้นำง่ายๆ นิสัยการปรนนิบัติบริการต่ำ ฯลฯ จึงทำให้คนต่างภาครับรู้คนปักษ์ใต้ว่าหยิ่งยะโส และจากการที่ภาคใต้เป็นศูนย์กลางการค้าบนคาบสมุทรผลสืบเนื่องประการหนึ่งคือ การปะทะสังสรรค์กับคนแปลกหน้า แปลกวัฒนธรรม ความหลากหลายของบุคลิกภาพดังกล่าวได้ทำให้คนปักษ์ใต้เกิดการเรียนรู้แบบซึมซับ สั่งสมและสืบทอดจนสามารถกำหนดค่าและตีความได้ว่าใครซื่อสัตย์ เล่ห์เหลี่ยม จริงจัง คนปักษ์ใต้จึงได้มีท่าที ไว้เชิงและไม่เปิดตัวก่อนเมื่อพบคนแปลกหน้าชี้ประเด็นข้อโต้แย้งด้วยความคารมที่จัดจ้น ไว้เชิง ที่จะตั้งประเด็นเพื่อติติงไม่ยอมรับใครง่ายๆ พูดจาโผงผาง ตรงไปตรงมา ไม่ถนอมน้ำใจคู่สนทนา ชอบศึกษาหาความรู้เพื่อจะได้รู้เท่าทัน รักใครรักจริง

โดยสรุปแล้ว ลักษณะภูมิประเทศ ความเชื่อ วัฒนธรรม ศาสนา ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ของภาคใต้ส่งผลต่อการประกอบอาชีพ ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพอันเป็นลักษณะเฉพาะของคนใต้ ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการพัฒนา แต่ประเด็นอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไรจึงจะนำคุณลักษณะดังกล่าวไปสู่กระบวนการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาการศึกษาในภาคใต้

อย่างไรก็ตามจากการจัดกลุ่มสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิในภาคใต้เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2551 พบคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสตรีที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนใต้และบริบทภาคใต้ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ โดยสรุปมีดังนี้

คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีในภาคใต้ที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนใต้มีดังนี้

1) ผู้บริหารสตรีในภาคใต้มีบุคลิกแข็งกว่าผู้หญิงในภาคอื่นชัดมากคือเป็นคนตรงไปตรงมาสูง (ปากอย่างไร ใจอย่างนั้น “ปากตรงกับใจ”)

2) ผู้บริหารสตรีในภาคใต้มีปฏิภาณไหวพริบในการใช้ภาษา

3) ผู้บริหารสตรีในภาคใต้มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าค่อนข้างสูงกว่าภาคอื่นๆ

4) ผู้บริหารสตรีในภาคใต้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่าย

5) ผู้บริหารสตรีในภาคใต้มีทักษะระหว่างบุคคลสูง การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นสามารถทำได้ดี

6) ผู้บริหารสตรีในภาคใต้เป็นคนสู้ ไม่ยอมแพ้ในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

7) ผู้บริหารสตรีในภาคใต้เป็นคนใจถึง กล้าได้กล้าเสีย มีจิตใจกว้าง

สำหรับบริบทภาคใต้ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสรุปได้ดังนี้

1) บริบทภาคใต้หลายเรื่องไม่เหมือนกันทั้ง 14 จังหวัด เอกลักษณ์ของภาคใต้ขึ้นอยู่กับแต่ละถิ่น ภาคใต้มีลักษณะเฉพาะถิ่นสูงมาก ความหลากหลายของความเชื่อมีมากในแต่ละท้องถิ่น จังหวัดใกล้เคียงกันก็มีความแตกต่างกัน แม้แต่จังหวัดเดียวกันยังแตกต่างกัน ซึ่งต่างจากท้องถิ่นอื่นที่ความเชื่อของคนในท้องถิ่นต่างๆ ภายในภาคค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกัน

3) ในบริบท 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ความเชื่อของศาสนาอิสลามมีอิทธิพลต่อชายและหญิงและการเป็นผู้นำในสังคมมาก ความคิด ความเชื่อในจังหวัดชายแดนภาคใต้เกี่ยวกับชายหญิง นั้นผู้ชายต้องมาก่อน ผู้หญิงมาทีหลัง สังคมมุสลิมเป็นสังคมที่คาดหวังผู้หญิงให้เป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำเพราะผู้หญิงต้องรับภาระงานบ้านสูงกว่า ครอบครัวทั่วๆ ไปในภาคอื่น ชาวมุสลิมไม่ค่อยให้โอกาสกับผู้หญิงเป็นผู้บริหาร ในวงสนทนาจะฟังผู้ชายมากกว่าผู้หญิง ผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน เมื่อกลับไปชุมชนยังไม่ค่อยได้รับการยอมรับ ไม่เหมือนกับผู้บริหารชายที่ได้รับการยกย่องยอมรับไม่ว่าจะในโรงเรียนหรือในชุมชน อย่างไรก็ตามปัจจุบันสังคมมุสลิมเริ่มจะให้การยอมรับผู้นำหญิงมากขึ้น

4) วัฒนธรรมของภาคใต้โดยเฉพาะการละเล่นหนังตะลุงเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากในการหล่อหลอมบุคลิกลักษณะเฉพาะของคนใต้ให้มีไหวพริบและปฏิภาณในการใช้ภาษาและการ

แก้ปัญหาเฉพาะหน้าผ่านการละเล่นของตัวหนังตะลุงที่มีการนำเหตุการณ์ในสังคม มาประยุกต์กับชีวิตจริง ตัวอย่างเห็นได้จากนักการเมืองชาวใต้ ที่ได้รับการสนใจฟังเป็นอย่างมากในการอภิปรายในสภา

5) ค่านิยมสำคัญประการหนึ่งของคนใต้คือการยึดถือความเป็นพวกพ้อง ซึ่งมักแสดงออกโดยการสื่อสารกันด้วยภาษาใต้ หรือภาษายาวี และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

6) ค่านิยมของคนใต้ไม่ชอบคนใช้อำนาจบังคับ คนใต้จึงชอบการบริหารโดยใช้การกระจายอำนาจ

7) ชาวภาคใต้ยึดถือระบบนายหัว คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นคนที่มีลักษณะของการกล้าได้กล้าเสีย ไม่ทำประโยชน์เพื่อปัจเจกบุคคล มีลักษณะการใช้ความฉลาดเพื่อส่วนรวม ผู้นำที่มีลักษณะแบบนายหัวจึงได้รับการยกย่อง และยอมรับ

8) บริบทด้านเศรษฐกิจมีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการเพราะการเป็นผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารเพื่อตัวเอง ครอบครัว การใช้จ่ายเพื่อราชการ โดยเฉพาะจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ผู้บริหารและครูมีสภาวะทางเศรษฐกิจแย่กว่าที่อื่น เพราะต้องลงทุนเพื่อวัสดุอุปกรณ์ในการป้องกันตนเองมากกว่าที่อื่น และยังต้องจ่ายค่าเดินทางเพิ่มขึ้นอีกหลายเท่าตัวเพราะต้องส่งลูกไปเรียนที่อื่น ซึ่งภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดีดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารจัดการเพราะความหมกมุ่นเกี่ยวกับภาระหนี้สินที่มีบั่นทอนประสิทธิภาพการทำงาน

9) คนใต้ยังคงนับถือระบบอาวุโสค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเชื่อทางศาสนาพุทธที่ยึดถือการนับพรรษาเป็นหลัก มีอิทธิพลต่อความเชื่อเกี่ยวกับระบบอาวุโสที่ยังคงมีอยู่ในพื้นที่ คนภาคใต้ยังเชื่อว่าผู้นำจำเป็นต้องสั่งสมประสบการณ์เชิงบริบทในระดับหนึ่ง ผู้อาวุโสน้อยไม่ควรขึ้นรับผิดชอบเป็นผู้บริหารโดยเร็วเพราะแรงเสียดทานมีมาก ทั้งนี้เพราะคนที่อาวุโสน้อย คนอื่นมีความเกรงใจน้อย ประกอบกับความอาวุโสมักเป็นสิ่งที่ควบคู่กับการมีบารมี คนอาวุโสน้อยมักมีบารมีน้อย โดยเฉพาะที่เห็นได้ชัดคือในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้นำที่ก้าวกระโดดด้วยความรู้สูงไม่ค่อยประสบความสำเร็จมากนัก

10) ชาวภาคใต้ยึดถือความสัมพันธ์ของคนกับสังคม วัฒนธรรมของสังคมจึงเป็นสิ่งสำคัญ ใครทำอะไรแปลกแยกจากสังคม ชุมชน อยู่ไม่ได้ การรู้จักสำรวมในโอกาสเหมาะ รู้ว่าควรอยู่อย่างไร ณ ที่ใดเป็นสิ่งจำเป็น

11) การยอมรับผู้บริหารที่เป็นผู้หญิงมีความแตกต่างกันในแต่ละท้องถิ่น เช่นในจังหวัดนครศรีธรรมราชมักจะยอมรับผู้นำที่เป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง เช่นเดียวกับบริบทจังหวัดชายแดนภาคใต้ แต่ในบริบทอื่นๆ การยอมรับส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผลงาน พฤติกรรมของผู้นำมากกว่าปัจจัยอื่น แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารหญิงกว่าที่จะเป็นที่ยอมรับของชุมชนค่อนข้างลำบาก

3.3 เขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งประเทศจำนวน 175 เขต โดยกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้ จำนวน 26 เขต ดังนี้ (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา. 2546: 1 – 31)

ตาราง 7 เขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการปี 2546

ที่	จังหวัด	เขตพื้นที่การศึกษา	ท้องที่ในเขตพื้นที่
1	กระบี่	เขตพื้นที่การศึกษากระบี่	ทุกอำเภอ
2	ชุมพร	เขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1	อำเภอเมืองชุมพร อำเภอปะทิว และอำเภอท่าแซะ
		เขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2	อำเภอหลังสวน อำเภอพะโต๊ะ อำเภอสวี อำเภอละแม และอำเภอทุ่งตะโก
3	ตรัง	เขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 1	อำเภอเมืองตรัง อำเภอนาโยง อำเภอปะเหลียน อำเภอย่านตาขาว และกิ่งอำเภอหาดสำราญ
		เขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2	อำเภอห้วยยอด อำเภอกันตัง อำเภอวังวิเศษ อำเภอสิเกา และอำเภอรัษฎา
4	นครศรีธรรมราช	เขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1	อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช อำเภอพระพรหม อำเภอลานสกา และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ
		เขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2	อำเภอทุ่งสง อำเภอทุ่งใหญ่ อำเภอบางขัน อำเภอนานอน อำเภอฉวาง อำเภอถ้ำพรรณรา อำเภอพิปูน และกิ่งอำเภอช้างกลาง
		เขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3	อำเภอเชียรใหญ่ อำเภอปากพนัง อำเภอร่อนพิบูลย์ อำเภอหัวไทร อำเภอชะอวด และอำเภอจุฬาภรณ์
		เขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4	อำเภอท่าศาลา อำเภอสิชล อำเภอขนอม อำเภอพรหมคีรี และกิ่งอำเภอนบพิตำ

ตาราง 7 (ต่อ)

ที่	จังหวัด	เขตพื้นที่การศึกษา	ท้องที่ในเขตพื้นที่
5	นราธิวาส	เขตพื้นที่การศึกษา นราธิวาส เขต 1	อำเภอเมืองนราธิวาส อำเภอบาเจาะ อำเภอยี่งอ อำเภอระแงะ อำเภอรือเสาะ และอำเภอศรีสาคร
		เขตพื้นที่การศึกษา นราธิวาส เขต 2	อำเภอสุไหงโก-ลก อำเภอสุคิริน อำเภอแว้ง อำเภอตากใบ อำเภอสุไหงปาดี อำเภอจะแนะ และอำเภอเจาะไอร้อง
6	ปัตตานี	เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1	อำเภอเมืองปัตตานี อำเภอยะหริ่ง อำเภอปะนาเระ อำเภอสายบุรี อำเภอไม้แก่น และอำเภอกะพ้อ
		เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2	อำเภอยะรัง อำเภอมายอ อำเภอโคกโพธิ์ อำเภอหนองจิก อำเภอแม่ลาน และอำเภอทุ่งยางแดง
7	พังงา	เขตพื้นที่การศึกษาพังงา	ท้องที่ทุกอำเภอ
8	พัทลุง	เขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง	ท้องที่ทุกอำเภอ
9	ภูเก็ต	เขตพื้นที่การศึกษาภูเก็ต	ท้องที่ทุกอำเภอ
10	ยะลา	เขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1	อำเภอเมืองยะลา อำเภอรามัน และกิ่งอำเภอกรงปินัง
		เขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2	อำเภอบันนังสตา อำเภอยะหา อำเภอกาบัง อำเภอธารโต และอำเภอเบตง
11	ระนอง	เขตพื้นที่การศึกษาระนอง	ท้องที่ทุกอำเภอ
12	สงขลา	เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1	อำเภอเมืองสงขลา อำเภอระโนด อำเภอสะทิงพระ อำเภอกระแสสินธุ์ อำเภอนาหม่อม และอำเภอสิงหนคร
		เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2	อำเภอหาดใหญ่ อำเภอรัตภูมิ อำเภอควนเนียง อำเภอบางกล่ำ อำเภอคลองหอยโข่ง
12	สงขลา	เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3	อำเภอนาทวี อำเภอจะนะ อำเภอเทพา อำเภอสะเดา และอำเภอสะบ้าย้อย
13	สตูล	เขตพื้นที่การศึกษาสตูล	ท้องที่ทุกอำเภอ

ตาราง 7 (ต่อ)

ที่	จังหวัด	เขตพื้นที่การศึกษา	ท้องที่ในเขตพื้นที่
14	สุราษฎร์ธานี	เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1	อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี อำเภอกาญจนดิษฐ์ อำเภอดอนสัก อำเภอเกาะพะงัน และอำเภอเกาะสมุย
		เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2	อำเภอพุนพิน อำเภอคีรีรัฐนิคม อำเภอไชยา อำเภอท่าฉาง อำเภอท่าชนะ อำเภอบ้านตาขุน อำเภอพนม และกิ่งอำเภอวิภาวดี
		เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3	อำเภอเวียงสระ อำเภอบ้านนาสาร อำเภอพระแสง อำเภอเคียนซา อำเภอบ้านนาเดิม และอำเภอชัยบุรี

เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นไปด้วยความรวมเร็ว บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดไว้เดิมและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมในจังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส จังหวัดละ 1 เขต ดังต่อไปนี้ (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2550. 2550: 22-23)

ตาราง 8 เขตพื้นที่การศึกษาที่มีการปรับปรุงตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการปี 2550

ที่	จังหวัด	เขตพื้นที่การศึกษา	ท้องที่ในเขตพื้นที่
1	ยะลา	เขตพื้นที่การศึกษายะลาเขต 1	อำเภอเมืองยะลา อำเภอรามัน และอำเภอกรงปินัง
		เขตพื้นที่การศึกษายะลาเขต 2	อำเภอบันนังสตา อำเภอยะหา และอำเภอกาบัง
		เขตพื้นที่การศึกษายะลาเขต 3	อำเภอเบตง และอำเภอธารโต

ตาราง 8 (ต่อ)

ที่	จังหวัด	เขตพื้นที่การศึกษา	ท้องที่ในเขตพื้นที่
2	ปัตตานี	เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 1	อำเภอเมืองปัตตานี อำเภอยะหริ่ง อำเภอปะนาเระและอำเภอหนองจิก
		เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 2	อำเภอโคกโพธิ์ อำเภอยะรัง อำเภอมายอ และอำเภอแม่ลาน
		เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 3	อำเภอสายบุรี อำเภอไม้แก่น อำเภอกะพ้อ และอำเภอทุ่งยางแดง
3	นราธิวาส	เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 1	อำเภอเมืองนราธิวาส อำเภอบาเจาะ อำเภอยี่งอ อำเภอตากใบและอำเภอสุไหงปาดี จังหวัดนราธิวาส
		เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 2	อำเภอสุไหงโก-ลก อำเภอสุคิริน อำเภอแว้ง อำเภอตากใบ และอำเภอสุไหงปาดี
		เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 3	อำเภอระแงะ อำเภอจะแนะ และอำเภอเจาะไอร้อง

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2551 (2551: 18-21) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมคุณภาพการศึกษา สามารถยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษา โดยได้มีการปรับปรุงการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดไว้เดิม และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม ใน 7 จังหวัดทั่วประเทศ โดยในภาคใต้ มีจังหวัดพัทลุง ที่มีการปรับปรุงและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม 1 เขต ดังนี้

ตาราง 9 เขตพื้นที่การศึกษาที่มีการปรับปรุงตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการปี 2551

ที่	จังหวัด	เขตพื้นที่การศึกษา	ท้องที่ในเขตพื้นที่
1	พัทลุง	เขตพื้นที่การศึกษาพัทลุงเขต 1	อำเภอเมืองพัทลุง อำเภอควนขนุน อำเภอศรีนครินทร์ อำเภอศรีบรรพต และอำเภอป่าพะยอม
		เขตพื้นที่การศึกษาพัทลุงเขต 2	อำเภอตะโหมด อำเภอกงหรา อำเภอเขาชัยสน อำเภอบางแก้ว อำเภอป่าบอน และอำเภอปากพะยูน

โดยสรุปเขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้ในแต่ละจังหวัดมีดังนี้

1. กระบี่	มีจำนวน	1	เขตพื้นที่การศึกษา
2. ชุมพร	มีจำนวน	2	เขตพื้นที่การศึกษา
3. ตรัง	มีจำนวน	2	เขตพื้นที่การศึกษา
4. นครศรีธรรมราช	มีจำนวน	4	เขตพื้นที่การศึกษา
5. นราธิวาส	มีจำนวน	3	เขตพื้นที่การศึกษา
6. ปัตตานี	มีจำนวน	3	เขตพื้นที่การศึกษา
7. พังงา	มีจำนวน	1	เขตพื้นที่การศึกษา
8. พัทลุง	มีจำนวน	2	เขตพื้นที่การศึกษา
9. ภูเก็ต	มีจำนวน	1	เขตพื้นที่การศึกษา
10. ยะลา	มีจำนวน	3	เขตพื้นที่การศึกษา
11. ระนอง	มีจำนวน	1	เขตพื้นที่การศึกษา
12. สงขลา	มีจำนวน	3	เขตพื้นที่การศึกษา
13. สตูล	มีจำนวน	1	เขตพื้นที่การศึกษา
14. สุราษฎร์ธานี	มีจำนวน	3	เขตพื้นที่การศึกษา
	รวมทั้งหมด	30	เขตพื้นที่การศึกษา

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ และวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การกำหนดคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการโดยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำสตรี คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีตลอดจนงานวิจัยที่เปรียบเทียบผู้นำสตรีและผู้นำชาย ทั้งภายในและต่างประเทศ จัดกลุ่มสนทนา (focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับบริบทภาคใต้ และนำข้อมูลที่ได้มาใช้กำหนดเป็นตัวแปรเพื่อใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ตอนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการโดยสร้างเครื่องมือวิจัยจากสาระขององค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ เมื่อได้แบบสอบถามฉบับร่างเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาแล้วจึงให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรง (ดัชนี CVI) ปรับปรุงเครื่องมือวิจัย และนำเครื่องมือวิจัยไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเชื่อมั่นและอำนาจจำแนก และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงเพื่อให้ได้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ กำหนดประชากร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง สุ่มกลุ่มตัวอย่าง เก็บรวมรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

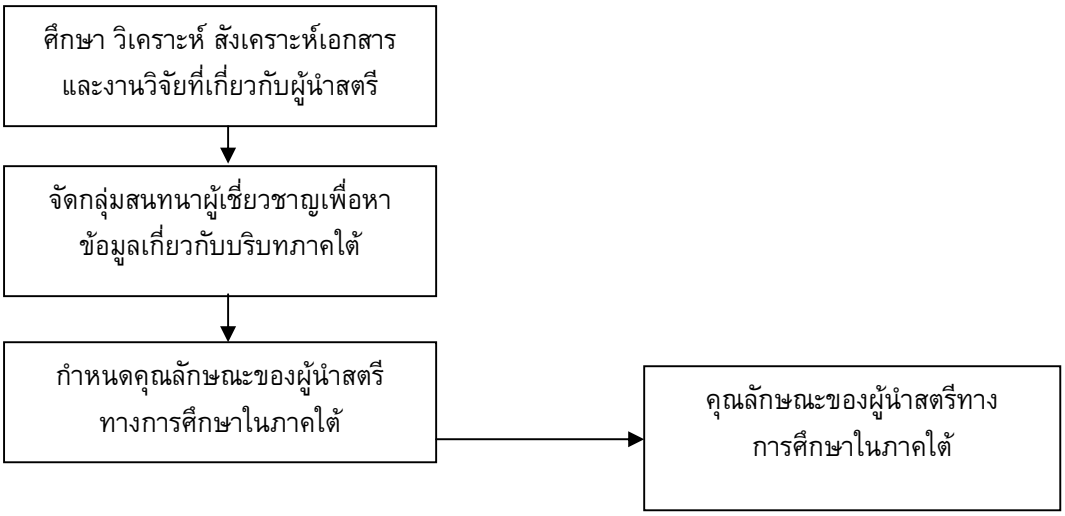
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในตอนนี้เป็นการนำตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 2 ไปสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้วัดความคิดเห็นเชิงประเมินเกี่ยวกับความสอดคล้องของคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ แบบสอบถามใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้รู้ชัดในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ (known groups) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากเขตพื้นที่การศึกษา 6 เขตพื้นที่การศึกษา โดยแบ่งเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้ t - test

ตอนที่ 4 การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยดำเนินการโดยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ

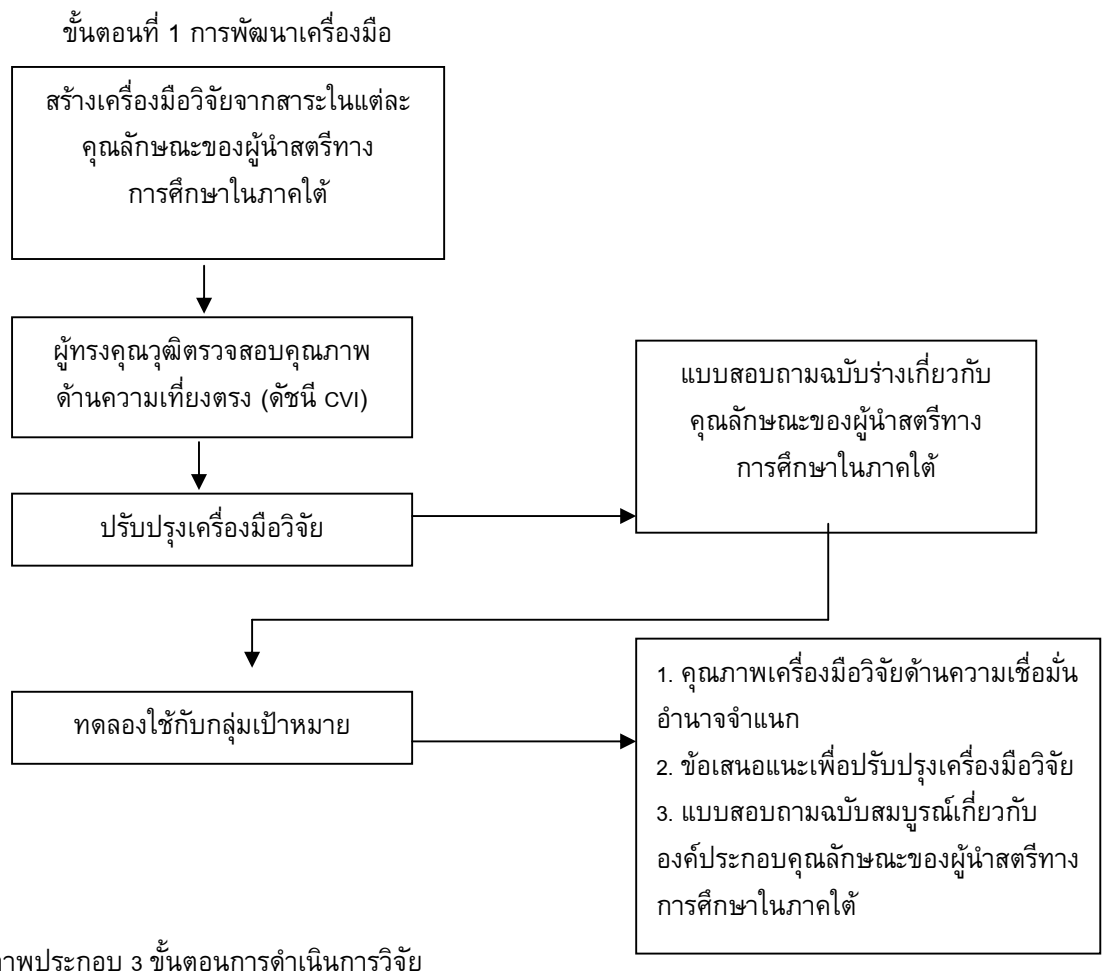
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอดังภาพประกอบ 3 ดังนี้

การดำเนินการ **ผลลัพธ์ที่ได้**

ตอนที่ 1 การกำหนดคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้



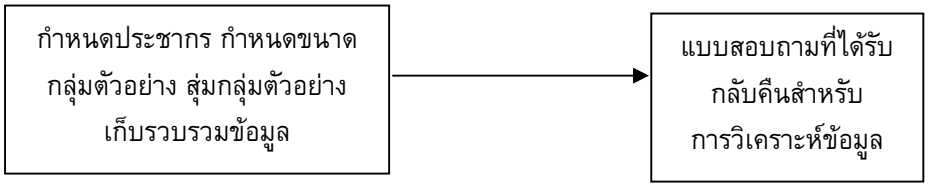
ตอนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้



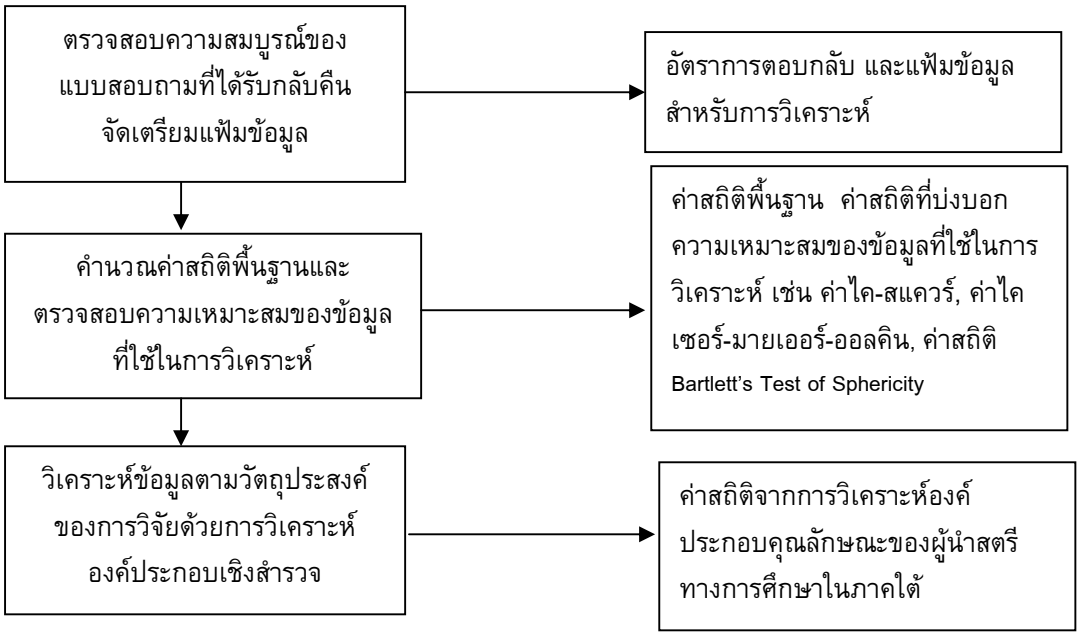
ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการ **ผลลัพธ์ที่ได้**

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

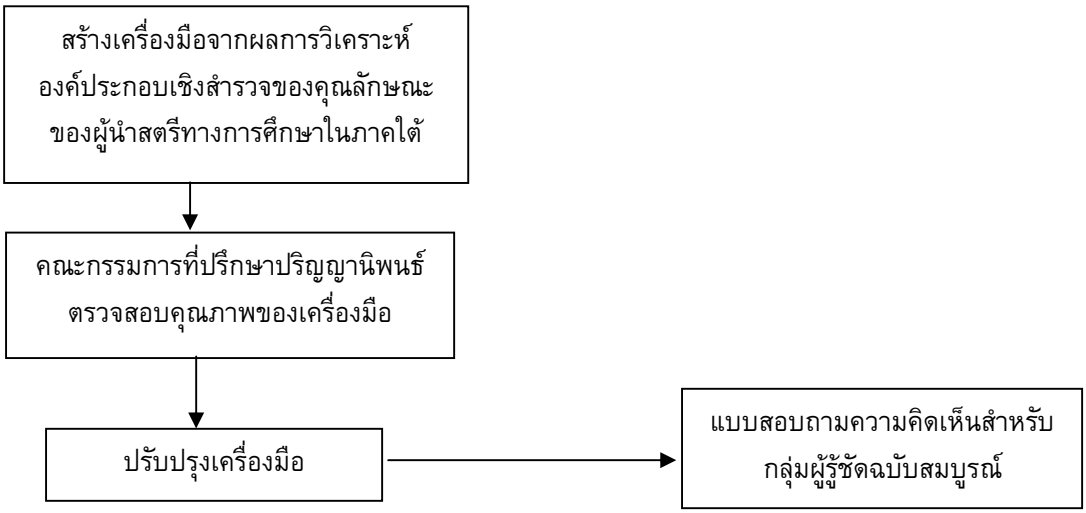


ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล



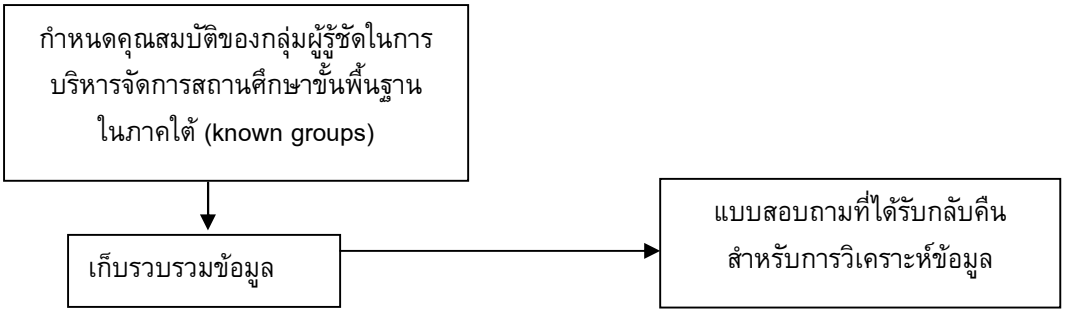
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาเครื่องมือ

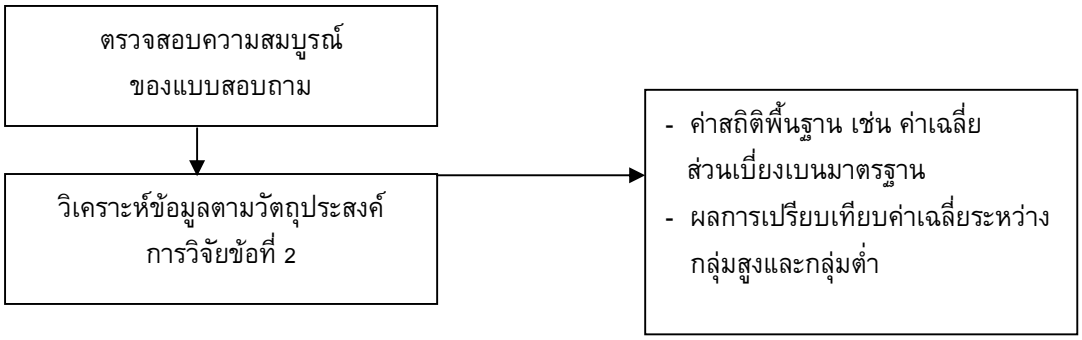


การดำเนินการ **ผลลัพธ์ที่ได้**

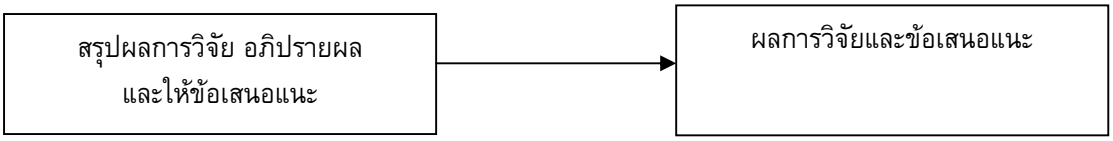
ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล



ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล



ตอนที่ 4 การสรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ



สำหรับรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 การกำหนดคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

การกำหนดคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสรุปเป็นคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้และตัวบ่งชี้ในแต่ละคุณลักษณะ ดังปรากฏในตาราง 1-6

2. จัดสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับบริบทของภาคใต้ในด้านความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ ซึ่งได้ดำเนินการดังนี้

1) กำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ

เนื่องจากการจัดสนทนากลุ่มมีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับบริบทของภาคใต้ ผู้วิจัยจึงกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้ที่เขียน หรือมีความรู้ หรือมีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับภาคใต้ จำนวน 7 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังภาคผนวก ข)

2) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งจดหมายเรียนเชิญจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ในวันศุกร์ที่ 18 กรกฎาคม 2551 ระหว่างเวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องรับรอง 1 อาคารสงขลา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และได้แนบเอกสารเกี่ยวกับเค้าโครงสาระปริญญานิพนธ์โดยสรุปไปพร้อมกับหนังสือเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่านตอบรับและเข้าร่วมการสนทนากลุ่มในวัน เวลาดังกล่าว อนึ่งการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนากลุ่มในครั้งนี้ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ อาจารย์ผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์เป็นประธานในการจัดสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้เรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกตามประเด็นสำคัญที่ประธานนำเสนอในการสนทนากลุ่ม และนำข้อมูลที่ได้ไปเพิ่มเติมในเอกสารเกี่ยวกับบริบทภาคใต้และนำคุณลักษณะที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนใต้ไปเป็นตัวบ่งชี้ภายใต้คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ซึ่งผลจากการศึกษาเอกสารและการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ไว้ 74 ตัวบ่งชี้

ตอนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

ผู้วิจัยนำกรอบตัวแปรคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและการจัดกลุ่มสนทนา มาพัฒนาเป็นเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา การดำเนินการในตอนที่ 2 แบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ดังนี้

1) การสร้างเครื่องมือ

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นเครื่องมือวิจัยในรูปของแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ประสบการณ์การทำงานก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหาร อายุปัจจุบัน วุฒิการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) และให้เติมคำตอบ

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบลิค-เอิร์ท (LICK-ert) (Johnson; & Christensen. 2004: 175) โดยสอบถามคุณลักษณะผู้นำตามการรับรู้ตนเองของผู้บริหารสตรี ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่า **<u>ท่านมีคุณลักษณะตามการรับรู้ตนเองของท่าน</u>** ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง รับรู้ว่าเป็นคุณลักษณะของตนเองมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง รับรู้ว่าเป็นคุณลักษณะของตนเองมาก
ระดับ 3 หมายถึง รับรู้ว่าเป็นคุณลักษณะของตนเองปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง รับรู้ว่าเป็นคุณลักษณะของตนเองน้อย
ระดับ 1 หมายถึง รับรู้ว่าเป็นคุณลักษณะของตนเองน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับคุณลักษณะที่มี				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ						
ท่านรับรู้ว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด						
0	ปรารถนาทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย					

2) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การวัดและประเมินผลจำนวน 5 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ปรากฏดังภาคผนวก ข) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ของตัวแปรคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ โดยใช้ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2548, อ้างอิงจาก Waltz; & Bausell. 1981; Lynn. 1986; Polit; & Hungler. 1995) ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อมีเกณฑ์การให้คะแนน 4 ระดับดังนี้

1. เมื่อข้อคำถามไม่เกี่ยวข้องกับตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้นำสตรีทางการศึกษา
2. เมื่อข้อคำถามประเมินไม่ได้ว่าเกี่ยวข้องกับตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้นำสตรีทางการศึกษา
3. เมื่อข้อคำถามเกี่ยวข้องกับตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้นำสตรีทางการศึกษา
4. เมื่อข้อคำถามเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้นำสตรีทางการศึกษา

ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ของตัวแปรคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาเป็นรายข้อ โดยเอาจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินโดยให้คะแนน 3 หรือ 4 ในข้อนั้นๆ หารด้วยจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด หากพบว่าข้อคำถามมีค่า CVI ตั้งแต่ .80 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้ (Polit; & Beck. 2006:489 – 497; Polit; et al. 2007: 459-467) ผลการคำนวณค่า CVI พบว่า มีข้อคำถาม 1 ข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์ .80 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ค่า CVI ต่ออาจารย์ผู้ควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ และได้ทำการปรับปรุงข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ .80 รวมทั้งได้ปรับปรุง แก้ไขข้อคำถาม

บางข้อ ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ผู้ควบคุมการทำปริญญานิพนธ์พิจารณาเพื่อจัดทำแบบสอบถามฉบับร่าง สำหรับตรวจสอบคุณภาพในขั้นต่อไป

2.2) การตรวจสอบความเชื่อมั่นและอำนาจจำแนก ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากอาจารย์ผู้ควบคุมการทำปริญญานิพนธ์แล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ในเขตพื้นที่การศึกษากระบี่และเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 2 จำนวน 40 คน และดำเนินการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค โดยพบว่า ค่าความเชื่อมั่นที่ตัดข้อนั้นทิ้ง (Alpha if item deleted) ส่วนใหญ่มีค่าต่ำกว่าค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับโดยไม่ตัดข้อใดทิ้งเลย แสดงว่าหากตัดข้อนั้นทิ้งแล้วความเชื่อมั่นจะลดลงจึงควรคงข้อคำถามนั้นไว้ ผู้วิจัยจึงคงข้อคำถามไว้ทุกข้อ (รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ปรากฏดังภาคผนวก ก) ส่วนผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับ 70 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .98

สำหรับการวิเคราะห์รายข้อเพื่อตรวจสอบอำนาจจำแนก ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งกลุ่มสูงต่ำตามคะแนนรวม โดยใช้เกณฑ์คะแนนกลุ่มสูงร้อยละ 27 และคะแนนกลุ่มต่ำ ร้อยละ 27 ตามลำดับคะแนนรวมเรียงจากสูงไปต่ำที่ได้ แล้วนำมาทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ โดยการทดสอบค่าทีแบบกลุ่มอิสระ (independent t-test) ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่ามีความสามารถจำแนกกลุ่มสูงและต่ำออกจากกันได้ ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อคำถามสามารถจำแนกผู้บริหารสตรีกลุ่มสูง กลุ่มต่ำได้ทุกข้อ (รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก ปรากฏดังภาคผนวก ก)

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นและอำนาจจำแนกต่ออาจารย์ผู้ควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ และดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามฉบับร่างเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ สำหรับนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวมรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดประชากร การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

1.1) การกำหนดประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ในปีการศึกษา 2551 สำหรับบัญชีประชากร ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 บัญชีประชากร

จังหวัด	เขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรี
กระบี่	1	19
ชุมพร	1	9
	2	13
ตรัง	1	15
	2	19
นครศรีธรรมราช	1	18
	2	22
	3	28
	4	18
นราธิวาส	1	14
	2	11
	3	7
ปัตตานี	1	18
	2	10
	3	3
พังงา	1	19
พัทลุง	1	9
	2	8
ภูเก็ต	1	3
ยะลา	1	17
	2	11
	3	5
ระนอง	1	16
สงขลา	1	26
	2	20
	3	24

ตาราง 10 (ต่อ)

จังหวัด	เขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรี
สตูล	1	17
สุราษฎร์ธานี	1	20
	2	16
	3	10
รวม	30	445

1.2) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของแฮร์และคนอื่นๆ (Hair; et al. 2006: 112) ซึ่งกล่าวถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบว่าโดยกฎทั่วๆ ไป กลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดต้องเป็น 5 เท่าของตัวแปรที่ต้องการวิเคราะห์ ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ต้องการวิเคราะห์หรือตัวแปรสังเกตได้ 70 ตัวแปร ขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามที่แฮร์และคนอื่นๆ (Hair; et al. 2006: 112) กล่าวไว้คือควรมีขนาดของกลุ่มตัวอย่าง อย่างน้อยที่สุด 350 คน แต่เพื่อเป็นการชดเชยกรณีที่การตอบกลับแบบสอบถามไม่ครบ ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 370 คน

1.3) การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

บัญชีประชากรซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในภาคใต้ทั้งหมด 30 เขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรในเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ และนราธิวาสเขต 2 ในการทดลองเครื่องมือ เหลือประชากรสำหรับการเก็บข้อมูลจริง 28 เขต จำนวน 415 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 370 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดสัดส่วน (proportionate stratified sampling) โดยดำเนินการดังนี้

1) รวบรวมรายชื่อผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในภาคใต้ทั้งหมด ในปีการศึกษา 2551 รายชื่อผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่เป็นประชากรสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยมีจำนวน 415 คน

2) แบ่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีออกตามเขตพื้นที่การศึกษา

3) คำนวณสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง โดยนำจำนวนกลุ่มตัวอย่างหารด้วยจำนวนประชากรทั้งหมด (n/N)

4) สุ่มตัวอย่างจากผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีแต่ละเขตโดยใช้การสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

กลุ่มตัวอย่างจาก 28 เขตพื้นที่การศึกษาปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้

เขตพื้นที่การศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1	9	8
เขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2	13	12
เขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 1	15	13
เขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2	19	17
เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1	18	16
เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2	22	20
เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3	28	25
เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4	18	16
เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1	14	13
เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3	7	6
เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1	18	16
เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2	10	9
เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3	3	3
เขตพื้นที่การศึกษาพังงา	19	17
เขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง เขต 1	9	8
เขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง เขต 2	8	7
เขตพื้นที่การศึกษาภูเก็ต	3	3
เขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1	17	15
เขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2	11	10
เขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 3	5	4
เขตพื้นที่การศึกษาระนอง	16	14
เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1	26	23
เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2	20	18
เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3	24	21
เขตพื้นที่การศึกษาสตูล	17	15
เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1	20	18
เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2	16	14
เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3	10	9
รวม	**415**	**370**

2) การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 349 ฉบับ ผู้วิจัยนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ มีลำดับขั้นตอนดังนี้

2.1) การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน โดยจัดเตรียมแฟ้มข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการคำนวณค่าสถิติพื้นฐานเช่น ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2.2) การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีการดำเนินการดังนี้

2.2.1 การพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้สถิติทดสอบคือ ซึ่งค่าดังกล่าวคือ Bartlett's test of sphericity เป็นการทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ถ้ามีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่านัยสำคัญที่กำหนดจะปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ ซึ่งหากผลการทดสอบพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะใช้สถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนามได้นั่นคือสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2548: 41; กัลยา วานิชย์บัญชา. 2549: 23; Hair; et al. 2006: 115)

2.2.2 การทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยค่าดัชนีไคเซอร์- ไมเยอร์ – ออลคิน (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: MSA) เป็นดัชนีเปรียบเทียบขนาดของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สังเกตได้ และขนาดของสหสัมพันธ์พาร์เชียลระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ เมื่อขจัดความแปรปรวนของตัวแปรอื่นๆ ออกไปแล้ว โดยค่าที่เหมาะสมคือจะต้องมีค่ามากกว่า .50 และถ้าค่า KMO ยิ่งเข้าใกล้ 1 จะเหมาะสมมากในการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (อรพินทร์ ชูชม. มปป.: 5; Hair; et al. 2006: 115)

2.3) การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สกัดปัจจัยเพื่อพิจารณาจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) และใช้วิธีการหมุนแกนแบบออโธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax) ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

2.3.1 การกำหนดจำนวนองค์ประกอบ

แฮร์และคนอื่นๆ (Hair; et al. 2006:122) ได้เสนอแนะเกณฑ์ในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบเบื้องต้นไว้ดังนี้

1) องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนเกิน 1

2) จำนวนองค์ประกอบที่กำหนดไว้เบื้องต้นบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรืองานวิจัยก่อนหน้า (a priori criterion)

3) ใช้การทดสอบ scree test เป็นการตรวจสอบกราฟระหว่างองค์ประกอบกับค่าไอเกน โดยดูว่าจุดเปลี่ยนความชันของโค้งอยู่ที่จุดใดก็ใช้จุดนั้นเป็นจุดตัด

อย่างไรก็ตามแฮร์และคนอื่นๆ (Hair; et al. 2006:120) ได้ให้ข้อสังเกตว่าการใช้ค่าไอเกนเป็นเกณฑ์ในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบจะมีความน่าเชื่อถือมากที่สุดเมื่อจำนวนของตัวแปรอยู่ระหว่าง 20-50 ถ้าจำนวนตัวแปรน้อยกว่า 20 วิธีการดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะสกัดได้จำนวนองค์ประกอบน้อยเกินไป และในขณะเดียวกันวิธีการดังกล่าวก็ไม่เป็นที่ใช้กันทั่วไปในการสกัดตัวแปรในกรณีที่มีตัวแปรจำนวนมากกว่า 50 สอดคล้องกับโอ คอนเนอร์ (O'Connor. 2000: 396-402, citing Zwick & Velicer) ที่กล่าวถึงปัญหาการใช้เกณฑ์ค่าไอเกนเกิน 1 ในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบว่ามักทำให้ได้จำนวนองค์ประกอบสูงเกินกว่าที่ควรจะเป็นและบางครั้งอาจทำให้ได้จำนวนองค์ประกอบต่ำกว่าที่ควรจะเป็น นักสถิติหลายท่านจึงได้เสนออีกทางเลือกหนึ่งในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบคือ การวิเคราะห์ Parallel Analysis เป็นการพิจารณาค่าไอเกนจากข้อมูลจริงกับค่าไอเกนที่คาดหวังจากข้อมูลเชิงสุ่ม เกณฑ์การตัดสินใจพิจาณาที่จำนวนองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนของข้อมูลจริงมีค่าสูงกว่าค่าที่คาดหวัง วิธีการนี้ต้องทำการเขียนคำสั่งเฉพาะซึ่งปัจจุบันมีคำสั่งสำเร็จรูปที่สามารถใช้วิเคราะห์ได้กับโปรแกรมสำเร็จรูป

2.3.2 การพิจารณารายข้อ

การพิจารณารายข้อใช้การพิจารณาความมีนัยสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบซึ่ง แฮร์และคนอื่นๆ (Hair; et al. 2006: 127-128) ได้เสนอแนะการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ใน 2 ลักษณะคือความมีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติ (practical significance) และความมีนัยสำคัญในเชิงสถิติ (statistical significance) สำหรับการพิจารณาความมีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรสามารถประเมินค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 3 ระดับดังนี้

1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในช่วงระหว่าง ±.30 ถึง ± .40 อยู่ในระดับต่ำที่สามารถตีความโครงสร้างของข้อมูล

2) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ±. 50 หรือมากกว่าจะได้รับการพิจารณาว่ามีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติ

3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเกินกว่า ±. 70 เป็นตัวบ่งชี้ของโครงสร้างที่ได้มีการนิยามมาอย่างดี และเป็นจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ในส่วนของความมีนัยสำคัญในทางสถิติของค่าน้ำหนักองค์ประกอบนั้น แฮร์และคนอื่นๆ (Hair; et al. 2006: 128) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรจะพิจารณาประกอบกับขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อตัดสินว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบนั้นมีนัยสำคัญในเชิงสถิติหรือไม่ ยิ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมากขึ้น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้รับการพิจารณาว่ามีนัยสำคัญในเชิงสถิติจะลดต่ำลง เช่น จะพิจารณาว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .30 มีนัยสำคัญทางสถิติเฉพาะกรณีที่มีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 350 หรือมากกว่า หากกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 250 200 150 120 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ถือว่ามีนัยสำคัญทางสถิติคือ .35 .40 .45 .50 ตามลำดับ

สำหรับการพิจารณารายข้อในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .50 ขึ้นไปตามข้อเสนอของแฮร์และคนอื่นๆ (Hair; et al. 2006: 129) ที่กล่าวว่าถึงแม้ว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ระหว่าง ±.30 ถึง ± .40 จะถือเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ในขั้นต่ำ แต่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มากกว่า ±. 50 โดยทั่วไปมีความจำเป็นสำหรับความมีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยตอนที่ 2 ทำให้ได้ตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ซึ่งตัวบ่งชี้ดังกล่าวผู้วิจัยนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา การดำเนินการในตอนนี้ผู้วิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อยๆ คือ การพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในตอนที่ 2 มาพัฒนาเป็นเครื่องมือซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้รู้ชัดในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ ลักษณะของแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ระดับวิทยฐานะ วุฒิการศึกษาสูงสุดทางด้านการบริหารการศึกษา ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการและให้เติมคำตอบ

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความสอดคล้องของคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบลิค-เอิร์ท โดยสอบถามความคิดเห็นเชิงประเมินของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาคุณลักษณะในแต่ละข้อความและ ***ประเมินว่ามีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของท่านในระดับใด*** แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการประเมินของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง ประเมินว่าสอดคล้องกับคุณลักษณะของตนเองมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง ประเมินว่าสอดคล้องกับคุณลักษณะของตนเองมาก
ระดับ 3 หมายถึง ประเมินว่าสอดคล้องกับคุณลักษณะของตนเองปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ประเมินว่าสอดคล้องกับคุณลักษณะของตนเองน้อย
ระดับ 1 หมายถึง ประเมินว่าสอดคล้องกับคุณลักษณะของตนเองน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้องกับคุณลักษณะของข้าพเจ้า				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
0.	ข้าพเจ้าใช้ความพยายามทำงานจนสุดความสามารถ					

2) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เมื่อสร้างแบบสอบถามฉบับร่างเสร็จแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์พิจารณา และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มผู้รู้ชัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาในภาคใต้ (known groups) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ในปีการศึกษา 2551 ที่ได้รับการคัดเลือกจากเขตพื้นที่การศึกษา 6 เขตโดยใช้เกณฑ์อิงกลุ่มบนพื้นฐานคุณสมบัติด้านความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา แบ่งเป็นผู้นำสตรีกลุ่มสูงและผู้นำสตรีกลุ่มต่ำ จำนวนกลุ่มละ 30 คน รวมทั้งหมด 60 คน การคัดเลือกดำเนินการดังนี้

1) คัดเลือกเขตพื้นที่การศึกษาในภาคใต้ที่มีจำนวนผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีมากกว่า 10 คน ได้เขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 21 เขต

2) สุ่มเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 6 เขต โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย

3) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงโดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขต พิจารณากลุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในภาพรวมโดยใช้เกณฑ์อิงกลุ่มบนพื้นฐานคุณสมบัติด้านความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาและจัดเป็นกลุ่มสูงกับกลุ่มต่ำ และคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่เป็นกลุ่มสูงจำนวน 5 คน และ

ผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่เป็นกลุ่มต่ำจำนวน 5 คน รวมเขตละ 10 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำสตรีกลุ่มสูง จำนวน 30 คน ผู้นำสตรีกลุ่มต่ำ จำนวน 30 คน รวมทั้งหมด 60 คน

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มผู้รู้ชัดพร้อมแนบซองติดแสตมป์สำหรับส่งคืนผู้วิจัย และดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และใช้เครือข่ายเพื่อนช่วยเก็บข้อมูลในบางพื้นที่

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนแล้วดำเนินการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเชิงประเมินของกลุ่มผู้รู้ชัดแต่ละกลุ่ม และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำด้วย t-test

ตอนที่ 4 การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยดำเนินการสรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะบนพื้นฐานของข้อค้นพบและข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ที่ระบุว่า “เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้” ว่ามีลักษณะอย่างไรประกอบด้วยตัวแปรใดบ้าง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ประชากรคือผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในภาคใต้จำนวน 415 คน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรี จำนวน 370 คน ตอบแบบสอบถามเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ จำนวน 70 ข้อ เป็นการถามระดับคุณลักษณะที่มีตามการรับรู้ตนเองของผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จากการรับรู้ว่าเป็นคุณลักษณะของตนเองมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เก็บข้อมูลในช่วงเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม 2551 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 349 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91 ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามลำดับดังนี้

ตาราง 12 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน		
	n = 349	
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร	10.37	6.58
2. ประสบการณ์ทำงานก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหาร	14.35	5.75
3. อายุปัจจุบัน	47.56	6.01
	ความถี่	ร้อยละ
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1) ปริญญาตรี	20	5.70
2) ป.บัณฑิต	51	14.60
3) ปริญญาโท	278	79.70
รวม	**349**	**100**
5. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด		
1) สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ หรือเทคโนโลยีการศึกษา	2	.60
2) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา	270	77.40
3) สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน หรือ นิเทศการศึกษา	6	1.70
4) สาขาวิชาวิจัย สถิติ การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา	9	2.60
5) สาขาวิชาการประถมศึกษาหรือการศึกษาปฐมวัย	19	5.40
6) สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาหรือจิตวิทยาการแนะแนว	12	3.40
7) สาขาอื่น ๆ	31	8.90
รวม	**349**	**100**

จากตาราง 12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโดยเฉลี่ย 10 ปี มีประสบการณ์ทำงานก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารโดยเฉลี่ย 14 ปี และอายุปัจจุบันโดยเฉลี่ยประมาณ 48 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 79.7) สาขาการบริหารการศึกษา (ร้อยละ 77.4)

ตาราง 13 ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปรคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

ตัวบ่งชี้		n = 349			
		Min.	Max.	Mean	S.D
female1	ปรารถนาทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3	5	4.80	.40
female2	ทุ่มเทและใช้ความพยายามในการทำงาน	3	5	4.69	.47
female3	ทำงานด้วยความตั้งใจแน่วแน่	3	5	4.69	.46
female4	อดทนต่องานที่ยากลำบาก	3	5	4.59	.52
female5	ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน	3	5	4.35	.54
female6	รู้สึกไวต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่น	2	6	4.27	.62
female7	ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ตึงเครียด	2	5	4.01	.62
female8	เข้าใจความ รู้สึกของผู้อื่นซึ่งแสดงออกด้วยการใช้หรือไม่ใช้คำพูด	2	5	4.21	.57
female9	เชื่อในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้สำเร็จ	3	5	4.35	.53
female10	พึ่งพาตนเองในการทำงาน	1	5	4.47	.59
female11	ใจกว้าง ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	2	5	4.55	.53
female12	มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้ากับคนอื่นได้	2	5	4.50	.61
female13	ใจถึง กล้าได้กล้าเสีย	2	5	4.30	.72
female14	ตรงไปตรงมา	2	5	4.59	.57
female15	มักขอให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงช่วยสังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน	1	5	3.89	.76
female16	มักขอคำปรึกษา คำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูง	2	5	4.08	.72
female17	ทำงานโดยยึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นแบบอย่าง	2	5	4.01	.71
female18	เข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มวิชาชีพหรือองค์กรทางวิชาชีพแบบเป็นทางการ	1	5	3.89	.84
female19	เข้าร่วมกลุ่มวิชาชีพหรือองค์กรทางวิชาชีพแบบไม่เป็นทางการ	1	5	3.74	.86

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้		n = 349			
		Min.	Max.	Mean	S.D
female20	สมาคมกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพที่สามารถสนับสนุน ช่วยเหลือท่านในการปฏิบัติงาน	2	5	3.94	.70
female21	สมาคมกับหน่วยงานซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรที่เอื้อประโยชน์ต่อท่านในการปฏิบัติงาน	2	5	3.87	.72
female22	เข้าร่วมหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยมหาวิทยาลัยต่างๆ	1	5	3.64	.78
female23	เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยหน่วยงานต่างๆ	1	5	3.86	.75
female24	เข้าใจความคิด ความรู้สึกของผู้อื่น	2	5	4.21	.52
female25	รู้สึกเห็นใจเมื่อผู้อื่นมีเรื่องทุกข์ร้อน	3	5	4.47	.54
female26	เอาใจใส่ความเป็นอยู่ สวัสดิการของผู้อื่น	3	5	4.34	.54
female27	ใส่ใจ และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น	3	5	4.44	.54
female28	สนับสนุน ส่งเสริมผู้อื่น	3	5	4.55	.53
female29	แสดงน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น	3	6	4.53	.56
female30	ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความอ่อนโยน นุ่มนวล	2	7	4.21	.69
female31	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้	3	5	4.77	.42
female32	ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้	3	5	4.45	.57
female33	สังเกตการสอนในห้องเรียน	1	5	3.79	.73
female34	จัดประชุมหลังการสังเกตการสอน	1	5	3.59	.72
female35	ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน	2	5	4.03	.67
female36	หาโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการสอนกับครู	2	5	4.06	.65
female37	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครู	1	5	4.13	.71
female38	ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ	2	5	4.16	.67
female39	ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มรูปแบบการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมคุณภาพการสอน	3	5	4.27	.58

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้		n = 349			
		Min.	Max.	Mean	S.D
female40	จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสอนให้แก่ครู	2	5	4.48	.59
female41	ส่งเสริมให้ครูมีการสังเกตการสอนซึ่งกันและกัน	2	5	4.06	.73
female42	ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนาเพื่อพัฒนาการสอน	3	5	4.68	.49
female43	ส่งเสริมให้ครูแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน	3	5	4.48	.57
female44	สอบถาม พูดคุยกับครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน	3	5	4.51	.56
female45	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการรับรู้และแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา	3	5	4.30	.58
female46	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้คำแนะนำ หรือคำปรึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	3	5	4.28	.63
female47	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ	2	5	4.22	.63
female48	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ	2	5	4.26	.62
female49	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน	2	5	4.26	.62
female50	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2	5	4.18	.67
female51	ให้ข้อมูลสารสนเทศ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3	5	4.32	.58
female52	อำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3	5	4.48	.55
female53	ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอิสระในการทำงาน	3	5	4.42	.57
female54	ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	2	5	4.33	.60

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้		n = 349			
		Min.	Max.	Mean	S.D
female55	ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอำนาจแบบเป็นทางการอย่างเพียงพอสำหรับทำงานที่ได้รับมอบหมาย	2	5	4.29	.58
female56	มีบุคลิกโดยรวมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแล้วรู้สึกศรัทธา	2	5	4.11	.52
female57	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	2	5	4.17	.55
female58	แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง	3	5	4.36	.56
female59	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับในความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงานของท่าน	3	5	4.17	.52
female60	จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงานที่ทำ	3	5	4.30	.57
female61	อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่าเป้าหมายขององค์การ	3	6	4.42	.56
female62	จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน	3	5	4.42	.55
female63	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองในการคิดริเริ่มคิดสร้างสรรค์	3	5	4.49	.55
female64	ยั่วยุให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งคำถามเกี่ยวกับวิธีการทำงานแบบเดิมๆ	2	5	3.91	.67
female65	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาในมุมมองใหม่ๆ	3	5	4.15	.60
female66	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ	3	5	4.27	.61
female67	ไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดหรือความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในที่สาธารณะ	1	5	4.39	.72
female68	ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด	3	5	4.29	.63

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้		n = 349			
		Min.	Max.	Mean	S.D
female69	ทำหน้าที่เป็นโค้ช หรือพี่เลี้ยงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งต้องการพัฒนาตนเอง	2	5	4.34	.62
female70	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองสูงสุดตามศักยภาพที่แต่ละคนมี	2	7	4.59	.56

จากตาราง 13 พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 70 ตัวบ่งชี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.59 – 4.68 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ จัดประชุมหลังการสังเกตการสอน (female 34) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนาเพื่อพัฒนาการสอน (female 42)

1.2 ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์

ก่อนการวิเคราะห์ได้ทำการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมดว่าสามารถทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างข้อความทั้ง 70 ข้อว่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ ถ้าข้อคำถามไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วมและไม่มีประโยชน์จะนำเมทริกซ์นั้นไปวิเคราะห์ สำหรับค่าสถิติที่จะใช้พิจารณาตามข้อเสนอของแฮร์และคนอื่นๆ (Hair;et al. 2006: 115) คือ Bartlett's Test of Sphericity จะต้องมีนัยสำคัญซึ่งบ่งบอกว่าข้อคำถามมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป ประกอบกับการพิจารณาค่าดัชนีไกเซอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA)) ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกความเหมาะสมของข้อมูล ควรมีค่ามากกว่า .50 ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 ผลการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูล

ข้อมูล	Bartlett's Test of Sphericity			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy(MSA)	
	Approx. Chi-Square	df	Sig.	ค่าที่เหมาะสม	ค่าที่ได้
องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้	13866.542	2415	.000	>.50	.912

จากตาราง 14 พบว่าค่าดัชนีไกเซอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน The Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) มีค่าเท่ากับ .912 ซึ่งมีค่าสูงกว่า.50 และค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก จึงมีความเหมาะสมในการนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่าไค-สแควร์ ที่ได้จาก Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 13866.542 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ สรุปได้ว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์มีลักษณะไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ และเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้จึงเหมาะสมที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ฉะนั้นข้อความทั้ง 70 ข้อมีขนาดความสัมพันธ์เพียงพอ และมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ต่อไปได้

1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวบ่งชี้ 70 ตัวบ่งชี้ การใช้เกณฑ์ค่าไอเกนเกิน 1 ในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบจึงน่าจะไม่เหมาะสมตามแนวคิดของแฮร์และคนอื่นๆ (Hair; et al. 2006:120) ที่ได้ให้ข้อสังเกตว่าการใช้ค่าไอเกนเป็นเกณฑ์ในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบ จะมีความน่าเชื่อถือมากที่สุดเมื่อจำนวนของตัวแปรอยู่ระหว่าง 20-50 ถ้าจำนวนตัวแปรน้อยกว่า 20 วิธีการดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะสกัดได้จำนวนองค์ประกอบน้อยเกินไป และในขณะเดียวกันวิธีการดังกล่าวก็ไม่เป็นที่ใช้กันทั่วไปในการสกัดตัวแปรในกรณีที่มีตัวแปรจำนวนมากกว่า 50 สอดคล้องกับโอ คอนเนอร์ (O'Connor. 2000: 396-402, citing Zwick & Velicer) ที่กล่าวถึงปัญหาการใช้เกณฑ์ค่าไอเกนเกิน 1 ในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบว่ามักทำให้ได้จำนวนองค์ประกอบสูงเกินกว่าที่ควรจะเป็นและบางครั้งอาจทำให้ได้จำนวนองค์ประกอบต่ำกว่าที่ควรจะเป็น นักสถิติหลายได้เสนออีกทางเลือกหนึ่งในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบคือ การวิเคราะห์ Parallel Analysis ฉะนั้นการกำหนดจำนวนองค์ประกอบจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การพิจารณาการทดสอบ scree plot ประกอบกับการวิเคราะห์ Parallel Analysis รวมทั้งการพิจารณาจำนวนองค์ประกอบที่กำหนดไว้เบื้องต้นประกอบกันเพื่อกำหนดจำนวนองค์ประกอบ

ผลจากการวิเคราะห์ Parallel Analysis ซึ่งการกำหนดจำนวนองค์ประกอบจะพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนจากข้อมูลจริง (raw data/actual data) สูงกว่าข้อมูลเชิงสุ่ม (random data) (O'Connor. 2000: 396-402) หลังการเปรียบเทียบค่าไอเกนจากข้อมูลจริง กับข้อมูลเชิงสุ่ม พบว่าค่าไอเกนจากข้อมูลจริงมีค่าสูงกว่าค่าไอเกนจากข้อมูลเชิงสุ่มอย่างชัดเจน ใน 5 องค์ประกอบแรก ส่วนในองค์ประกอบที่ 6 ค่ามีความใกล้เคียงกันมาก ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบ scree plot พบว่าองค์ประกอบที่ควรจะเป็นคือ 5 หรือ 6 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ Parallel analysis ผู้วิจัยจึงทดลองวิเคราะห์โดยกำหนดจำนวนองค์ประกอบเป็น 5 และ 6 พบว่าหากกำหนดจำนวนองค์ประกอบเท่ากับ 6 การจัดกลุ่มตัวแปรมีความสมเหตุสมผลมากกว่าและสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อความทั้ง 70 ข้อได้มากกว่า

จากการพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เกณฑ์การกำหนดจำนวนองค์ประกอบหลายเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นประกอบการตัดสินใจ ผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนองค์ประกอบของข้อมูลในการวิเคราะห์ครั้งนี้ จำนวน 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้วิธีการสกัดปัจจัยเพื่อพิจารณาจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) และใช้วิธีหมุนแกนแบบออโธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าตัวบ่งชี้ 70 ตัวบ่งชี้สามารถจัดเป็นองค์ประกอบใหม่ได้ 6 ประกอบ หลังการหมุนแกนองค์ประกอบทั้ง 6 ประกอบกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 70 ตัวบ่งชี้ได้ร้อยละ 46.876

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรอบแรก ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวบ่งชี้เป็นรายข้อ เพื่อตัดตัวบ่งชี้ที่ไม่สามารถจัดอยู่ในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งอย่างชัดเจนหรือมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำ สำหรับการพิจารณาตัวบ่งชี้รายข้อในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .50 ขึ้นไปตามข้อเสนอของแฮร์และคนอื่นๆ (Hair; et al. 2006: 129) ที่กล่าวว่าถึงแม้ว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ระหว่าง ±.30 ถึง ± .40 จะถือเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ในขั้นต่ำ แต่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มากกว่า ±.50 โดยทั่วไปมีความจำเป็นสำหรับความมีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติ ผลจากการพิจารณารายข้อ ผู้วิจัยได้ตัดตัวบ่งชี้จำนวน 29 ข้อทิ้ง เหลือตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่สองจำนวน 41 ข้อ ผลการวิเคราะห์พบว่าหลังการหมุนแกน องค์ประกอบทั้ง 6 ประกอบกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้งหมดได้ร้อยละ 58.160 โดยองค์ประกอบที่ 1 ถึง 6 มีค่าไอเกน เท่ากับ 6.329, 4.022, 3.718, 3.494, 3.409 และ 2.874 ตามลำดับดังนี้

ตาราง 15 ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวนและร้อยละสะสมของความแปรปรวนแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ร้อยละของความแปรปรวน	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน
1	6.329	15.436	15.436
2	4.022	9.810	25.246
3	3.718	9.068	34.314
4	3.494	8.522	42.837
5	3.409	8.315	51.151
6	2.874	7.009	58.160

จากตาราง 15 สรุปได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้ง 41 ตัวบ่งชี้ได้ร้อยละ 58.160

จากการพิจารณาสาระของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ มีตัวบ่งชี้จำนวน 11 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบที่ 2 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้จำนวน 7 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบที่ 3 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีตัวบ่งชี้จำนวน 6 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบที่ 4 ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีตัวบ่งชี้จำนวน 6 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาตนเอง มีตัวบ่งชี้จำนวน 7 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบที่ 6 บุคลิกภาพ มีตัวบ่งชี้จำนวน 4 ตัวบ่งชี้

สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวบ่งชี้ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบปรากฏดังตาราง 16 - 21

ตาราง 16 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ

ตัวบ่งชี้	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
female48	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ	.791
female49	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน	.784
female47	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ	.740
female50	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.702
female46	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้คำแนะนำ หรือคำปรึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	.697
female45	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการรับรู้และแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา	.694
female53	ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอิสระในการทำงาน	.681
female52	อำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	.676
female55	ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอำนาจแบบเป็นทางการอย่างเพียงพอสำหรับทำงานที่ได้รับมอบหมาย	.647
female51	ให้ข้อมูลสารสนเทศ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	.645
female54	ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	.645

จากตาราง 16 แสดงว่าองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 11 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .645 - .791 โดย ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดได้แก่ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้อง ในการวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุดได้แก่ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

ตาราง 17 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
female38	ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ	.775
female37	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครู	.761
female36	หาโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการสอนกับครู	.758
female35	ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน	.681
female34	จัดประชุมหลังการสังเกตการสอน	.604
female39	ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มรูปแบบการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมคุณภาพการสอน	.589
female32	ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้	.543

จากตาราง 17 แสดงว่าองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .543 - .775 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดได้แก่ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุดได้แก่ ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้

ตาราง 18 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

ตัวบ่งชี้	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
female29	แสดงน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น	.788
female27	ใส่ใจ และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น	.770
female28	สนับสนุน ส่งเสริมผู้อื่น	.764
female26	เอาใจใส่ความเป็นอยู่ สวัสดิการของผู้อื่น	.715
female25	รู้สึกเห็นใจเมื่อผู้อื่นมีเรื่องทุกข์ร้อน	.662
female30	ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความอ่อนโยน นุ่มนวล	.543

จากตาราง 18 แสดงว่าองค์ประกอบด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .543 - .788 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดได้แก่ แสดงน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ ประกอบต่ำสุดได้แก่ ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความอ่อนโยน นุ่มนวล

ตาราง 19 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตัวบ่งชี้	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
female57	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	.767
female59	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับในความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงานของท่าน	.764
female58	แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง	.725
female56	มีบุคลิกโดยรวมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแล้วรู้สึกศรัทธา	.702
female60	จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงานที่ทำ	.629
female61	อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่าเป้าหมายขององค์การ	.583

จากตาราง 19 แสดงว่าองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ตั้งแต่ .583 - .767 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดได้แก่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุดได้แก่ อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่าเป้าหมายขององค์การ

ตาราง 20 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง

ตัวบ่งชี้	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
female20	สมาคมกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพที่สามารถสนับสนุน ช่วยเหลือท่านในการปฏิบัติงาน	.708
female21	สมาคมกับหน่วยงานซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรที่เอื้อประโยชน์ต่อท่านในการปฏิบัติงาน	.671
female18	เข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มวิชาชีพหรือองค์กรทางวิชาชีพแบบเป็นทางการ	.614
female22	เข้าร่วมหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยมหาวิทยาลัยต่าง ๆ	.567
female19	เข้าร่วมกลุ่มวิชาชีพหรือองค์กรทางวิชาชีพแบบไม่เป็นทางการ	.557
female17	ทำงานโดยยึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นแบบอย่าง	.552
female15	มักขอให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงช่วยสังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน	.548

จากตาราง 20 แสดงว่าองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .548 - .708 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดได้แก่ สมาคมกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพที่สามารถสนับสนุน ช่วยเหลือท่านในการปฏิบัติงาน ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุดได้แก่ มักขอให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงช่วยสังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน

ตาราง 21 ตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ

ตัวบ่งชี้	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
female3	ทำงานด้วยความตั้งใจแน่วแน่	.867
female2	ทุ่มเทและใช้ความพยายามในการทำงาน	.830
female1	ปรารถนาทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	.762
female4	อดทนต่องานที่ยากลำบาก	.705

จากตาราง 21 แสดงว่าองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .705 - .867 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดได้แก่ ทำงานด้วยความตั้งใจแน่วแน่ ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุดได้แก่ อดทนต่องานที่ยากลำบาก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่เป็นคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้เพื่อนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ระบุว่า “เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา” จากองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกคุณลักษณะโดยทั่วไปของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ผู้วิจัยได้นำไปสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาจากกลุ่มผู้รู้ชัดในการบริหารจัดการสถานศึกษาในภาคใต้จำนวน 60 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มนำสตรีที่เป็นกลุ่มสูง จำนวน 30 คน และกลุ่มผู้นำสตรีที่เป็นกลุ่มต่ำ จำนวน 30 คน เกณฑ์ในการพิจารณาจัดผู้นำสตรีเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ได้จากการพิจารณาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 6 เขตพื้นที่โดยใช้เกณฑ์อิงกลุ่มบนพื้นฐานของคุณสมบัติด้านความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา

แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ดังนี้

องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ	ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ 1 - 11
องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ	ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ 12 - 18
องค์ประกอบด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา	ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ 19 - 24
องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ 25 - 30
องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง	ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ 31 - 37
องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ	ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ 38 - 41

ข้อมูลพื้นฐานของผู้นำสตรีกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผู้นำสตรีกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ ปรากฏตามลำดับดังนี้

ตาราง 22 ข้อมูลพื้นฐานของผู้นำสตรีกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ

ข้อมูลพื้นฐาน			
		ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร	กลุ่มสูง	10.33	5.35
	กลุ่มต่ำ	11.43	7.75
		ความถี่	ร้อยละ
2. ระดับวิทยฐานะ			
1) ผู้อำนวยการชำนาญการ	กลุ่มสูง	9	30
	กลุ่มต่ำ	16	53.30
2) ผู้อำนวยการชำนาญการ	กลุ่มสูง	21	70
พิเศษ	กลุ่มต่ำ	14	46.70
3. วุฒิการศึกษาสูงสุดด้านการบริหารการศึกษา			
1) ปริญญาตรี	กลุ่มสูง	2	6.70
	กลุ่มต่ำ	4	13.30
2) ป.บัณฑิต	กลุ่มสูง	4	13.30
	กลุ่มต่ำ	5	16.70
3) ปริญญาโท	กลุ่มสูง	24	80
	กลุ่มต่ำ	21	70

จากตาราง 22 พบว่าผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโดยเฉลี่ย 10 ปี ส่วนใหญ่มีระดับวิทยฐานะเป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (ร้อยละ 70) และส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา (ร้อยละ 80) สำหรับผู้นำสตรีกลุ่มต่ำมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโดยเฉลี่ย 11 ปี ส่วนใหญ่มีระดับวิทยฐานะเป็นผู้อำนวยการชำนาญการ (ร้อยละ 53.3) และเช่นเดียวกันกับผู้นำสตรีกลุ่มสูงคือ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา (ร้อยละ 70)

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทีเปรียบเทียบระหว่างผู้นำสตรีกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ

ตัวบ่งชี้	กลุ่ม	n	Mean	S.D.	t-value
1. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียน	กลุ่มสูง	30	4.37	.66	1.39
	กลุ่มต่ำ	30	4.13	.62	
2. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียน	กลุ่มสูง	30	4.53	.57	1.93
	กลุ่มต่ำ	30	4.23	.62	
3. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ	กลุ่มสูง	30	4.07	.52	.99
	กลุ่มต่ำ	30	3.93	.52	
4. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	กลุ่มสูง	30	4.33	.54	1.25
	กลุ่มต่ำ	30	4.13	.68	
5. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้คำแนะนำ หรือคำปรึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน	กลุ่มสูง	30	4.40	.49	.00
	กลุ่มต่ำ	30	4.40	.62	
6. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการรับรู้และแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับภารกิจของโรงเรียน	กลุ่มสูง	30	4.30	.59	1.00
	กลุ่มต่ำ	30	4.13	.68	

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	กลุ่ม	n	Mean	S.D.	t-value
7. ข้าพเจ้าให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน	กลุ่มสูง	30	4.50	.57	2.02*
	กลุ่มต่ำ	30	4.17	.69	
8. ข้าพเจ้าจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้แก่ครู	กลุ่มสูง	30	4.47	.57	.00
	กลุ่มต่ำ	30	4.47	.62	
9. ข้าพเจ้าให้ครูมีอำนาจแบบเป็นทางการอย่างเพียงพอสำหรับทำงานที่ได้รับมอบหมาย	กลุ่มสูง	30	4.37	.49	1.10
	กลุ่มต่ำ	30	4.20	.66	
10. ข้าพเจ้าจัดหาข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่ครู	กลุ่มสูง	30	4.37	.61	.21
	กลุ่มต่ำ	30	4.33	.60	
11. ข้าพเจ้าให้ครูมีอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	กลุ่มสูง	30	4.37	.49	.97
	กลุ่มต่ำ	30	4.23	.56	
12. ข้าพเจ้าชอบศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ	กลุ่มสูง	30	4.33	.60	2.13*
	กลุ่มต่ำ	30	3.93	.82	
13. ข้าพเจ้าปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียนของข้าพเจ้า	กลุ่มสูง	30	4.07	.58	2.39*
	กลุ่มต่ำ	30	3.60	.89	
14. ข้าพเจ้าหาโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการสอนกับครูเป็นประจำ	กลุ่มสูง	30	3.90	.60	.17
	กลุ่มต่ำ	30	3.87	.86	
15. ข้าพเจ้ามักหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน	กลุ่มสูง	30	4.27	.52	2.25*
	กลุ่มต่ำ	30	3.83	.91	
16. หลังการสังเกตการสอน ข้าพเจ้ามักดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน	กลุ่มสูง	30	3.90	.54	2.18*
	กลุ่มต่ำ	30	3.47	.93	
17. ข้าพเจ้าชอบศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของรูปแบบการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมคุณภาพการสอน	กลุ่มสูง	30	4.17	.64	1.57
	กลุ่มต่ำ	30	3.87	.81	

* $p < .05$

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	กลุ่ม	n	Mean	S.D.	t-value
18. ข้าพเจ้าสนับสนุนครูให้ทำวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้	กลุ่มสูง	30	4.33	.66	.88
	กลุ่มต่ำ	30	4.17	.79	
19. ข้าพเจ้าแสดงน้ำใจช่วยเหลือครูในโรงเรียนทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว	กลุ่มสูง	30	4.43	.50	.22
	กลุ่มต่ำ	30	4.47	.62	
20. ข้าพเจ้าให้ความใส่ใจ เอื้ออาทรต่อครูและนักเรียนในโรงเรียน	กลุ่มสูง	30	4.57	.50	.00
	กลุ่มต่ำ	30	4.57	.56	
21. ข้าพเจ้าให้การสนับสนุน ส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	กลุ่มสูง	30	4.67	.47	.52
	กลุ่มต่ำ	30	4.60	.49	
22. ข้าพเจ้าเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ และสวัสดิการต่างๆของครู	กลุ่มสูง	30	4.30	.53	.23
	กลุ่มต่ำ	30	4.33	.54	
23. ข้าพเจ้าแสดงความเห็นใจเมื่อรับรู้ว่าครูหรือนักเรียนมีเรื่องทุกข์ร้อน	กลุ่มสูง	30	4.43	.56	.43
	กลุ่มต่ำ	30	4.50	.63	
24. ข้าพเจ้าใช้ความนุ่มนวลในการปฏิบัติต่อครู และบุคลากรในโรงเรียน	กลุ่มสูง	30	4.40	.62	.72
	กลุ่มต่ำ	30	4.27	.78	
25. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกับข้าพเจ้า	กลุ่มสูง	30	4.13	.43	.81
	กลุ่มต่ำ	30	4.00	.78	
26. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับความเฉลียวฉลาดในการทำงานของข้าพเจ้า	กลุ่มสูง	30	3.87	.34	1.73
	กลุ่มต่ำ	30	3.60	.77	
27. ข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น	กลุ่มสูง	30	4.27	.45	2.25*
	กลุ่มต่ำ	30	3.87	.86	
28. ข้าพเจ้ามีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา	กลุ่มสูง	30	4.20	.48	2.08*
	กลุ่มต่ำ	30	3.83	.83	
29. ข้าพเจ้าใช้การจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความท้าทายของงานที่ทำ	กลุ่มสูง	30	4.23	.56	1.31
	กลุ่มต่ำ	30	3.93	1.11	

* $p < .05$

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	กลุ่ม	n	Mean	S.D.	t-value
30. ข้าพเจ้าอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า	กลุ่มสูง	30	4.37	.55	2.18*
	กลุ่มต่ำ	30	3.90	1.02	
31. ข้าพเจ้าแสวงหาบุคคลที่มีศักยภาพที่สามารถช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของข้าพเจ้า	กลุ่มสูง	30	4.07	.64	.00
	กลุ่มต่ำ	30	4.07	.82	
32. ข้าพเจ้าแสวงหาความร่วมมือ และความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากหน่วยงานต่างๆ ในชุมชนและท้องถิ่น	กลุ่มสูง	30	4.30	.70	.00
	กลุ่มต่ำ	30	4.30	.75	
33. ข้าพเจ้าพยายามพัฒนาตนเองด้วยการเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาชีพ	กลุ่มสูง	30	4.10	.66	.81
	กลุ่มต่ำ	30	3.93	.90	
34. ข้าพเจ้าสนใจเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ	กลุ่มสูง	30	4.40	.62	2.26*
	กลุ่มต่ำ	30	4.00	.74	
35. ข้าพเจ้าสนใจเข้าร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเพื่อนร่วมวิชาชีพอย่างไม่เป็นทางการ	กลุ่มสูง	30	3.97	.61	.78
	กลุ่มต่ำ	30	3.83	.69	
36. ข้าพเจ้ายึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน	กลุ่มสูง	30	4.33	.66	2.13*
	กลุ่มต่ำ	30	3.93	.78	
37. ข้าพเจ้าพยายามเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานของข้าพเจ้า	กลุ่มสูง	30	4.23	.43	2.08*
	กลุ่มต่ำ	30	3.87	.86	
38. ข้าพเจ้ามุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ	กลุ่มสูง	30	4.87	.34	2.14*
	กลุ่มต่ำ	30	4.53	.77	

* $p < .05$

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	กลุ่ม	n	Mean	S.D.	t-value
39. ข้าพเจ้าใช้ความพยายามในการทำงานจนสุดความสามารถ	กลุ่มสูง	30	4.70	.46	1.47
	กลุ่มต่ำ	30	4.47	.73	
40. ข้าพเจ้าปรารถนาทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	กลุ่มสูง	30	4.80	.40	1.16
	กลุ่มต่ำ	30	4.63	.66	
41. ข้าพเจ้าอดทน และไม่ย่อท้อในการทำงานที่มีความยากลำบาก	กลุ่มสูง	30	4.60	.49	.21
	กลุ่มต่ำ	30	4.57	.67	

จากตาราง 23 พบว่าผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีคุณลักษณะที่สูงกว่ากลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ อยู่ใน 5 องค์ประกอบตามลำดับ คือ องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ (ตัวบ่งชี้ที่ 7) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ (ตัวบ่งชี้ที่ 11, 13, 15, 16) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ตัวบ่งชี้ที่ 27, 28, 30) องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง (ตัวบ่งชี้ที่ 34, 36, 37) และองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ (ตัวบ่งชี้ที่ 38)

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ และเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา การดำเนินการวิจัยและผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย ในประเด็นของประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือ และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ตอนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ที่ระบุว่า “เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้” ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสกัดปัจจัยเพื่อพิจารณาจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) และใช้วิธีการหมุนแกนแบบออโธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ประชากร คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ ปีการศึกษา 2551 จำนวน 415 คน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรี จำนวน 370 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดสัดส่วน (proportionate stratified sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ เป็นการถามระดับคุณลักษณะที่มีตามการรับรู้ตนเองของผู้บริหาร ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำชี้แจงในการตอบแบบ สอบถามส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) และให้เติมคำตอบ และส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ จำนวน 70 ข้อ ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบลิค-เอิร์ท

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ระบุว่า “เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา” ผู้วิจัยดำเนินการโดยการนำตัวแปรคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ไปทดสอบกับกลุ่มผู้รู้ชัด (known groups) และนำค่าเฉลี่ยความสอดคล้องของคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้กับคุณลักษณะของกลุ่มผู้รู้ชัดมาเปรียบเทียบกันระหว่างกลุ่มผู้รู้ชัดที่เป็นกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ โดยใช้สถิติ t- test ประชากร คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นสมาชิกของประชากร

ตามการศึกษาในวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรีที่ได้รับการพิจารณาจาก 6 เขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้เกณฑ์อิงกลุ่มบนพื้นฐานคุณสมบัติด้านความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา จัดเป็นผู้นำสตรีกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ กลุ่มละ 5 คน รวมเขตละ 10 คน โดยแบ่งเป็นผู้นำสตรีกลุ่มสูงจำนวน 30 คน และผู้นำสตรีกลุ่มต่ำจำนวน 30 คน รวมทั้งหมด 60 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามซึ่งพัฒนามาจากผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเชิงประเมินเกี่ยวกับความสอดคล้องของคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ แบบสอบถามประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คือคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการและให้เติมคำตอบและส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความสอดคล้องของคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ จำนวน 41 ข้อ ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบลิค-เอิร์ท

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบว่า ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 70 ตัวบ่งชี้สามารถจัดเป็นองค์ประกอบได้ 6 องค์ประกอบ หลังการหมุนแกนองค์ประกอบ ผู้วิจัยพิจารณาตัดตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบไม่ถึง .50 ทิ้งยังคงเหลือตัวบ่งชี้ทั้งหมด 41 ตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบอีกครั้งโดยพบว่าหลังการหมุนแกน องค์ประกอบทั้ง 6 ประกอบกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้ง 41 ตัวบ่งชี้ได้ร้อยละ 58.160 โดยองค์ประกอบที่ 1 ถึง 6 มีค่าไอเกนเท่ากับ 6.329, 4.022, 3.718, 3.494, 3.409 และ 2.874 ตามลำดับดังนี้

1.1 องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 11 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .645 - .791 เรียงตามลำดับดังนี้1) ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน 2) ให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอำนาจแบบเป็นทางการอย่างเพียงพอสำหรับทำงานที่ได้รับมอบหมาย 4) อำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอิสระในการทำงาน 6) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการรับรู้และแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา 7) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา 8) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน 9) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ 10) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน 11) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .543 - .775 เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ 2) ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มรูปแบบการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมคุณภาพการสอน 3) จัดประชุมหลังการสังเกตการสอน 4) ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) หาโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการสอนกับครู 6) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครู 7) ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ

1.3 องค์ประกอบด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .543 - .788 เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความอ่อนโยนนุ่มนวล 2) รู้สึกเห็นใจเมื่อผู้อื่นมีเรื่องทุกข์ร้อน 3) เอาใจใส่ความเป็นอยู่ สวัสดิการของผู้อื่น 4) สนับสนุนส่งเสริมผู้อื่น 5) ใส่ใจและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น 6) แสดงน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น

1.4 องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .583 - .767 เรียงตามลำดับดังนี้ 1) อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่าเป้าหมายขององค์การ 2) จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงานที่ทำ 3) มีบุคลิกโดยรวมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแล้วรู้สึกศรัทธา 4) แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับในความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงานของท่าน 6) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

1.5 องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .548 - .708 เรียงตามลำดับดังนี้ 1) มักขอให้ผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงช่วยสังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน 2) ทำงานโดยยึดผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นแบบอย่าง 3) เข้าร่วมกลุ่มวิชาชีพหรือองค์กรทางวิชาชีพแบบไม่เป็นทางการ 4) เข้าร่วมหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยมหาวิทยาลัยต่าง ๆ 5) เข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มวิชาชีพหรือองค์กรทางวิชาชีพแบบเป็นทางการ 6) สมาคมกับหน่วยงานซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรที่เอื้อประโยชน์ต่อท่านในการปฏิบัติงาน 7) สมาคมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพที่สามารถสนับสนุนช่วยเหลือท่านในการปฏิบัติงาน

1.6 องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .705 - .867 เรียงตามลำดับ

ดังนี้ 1) อดทนต่องานที่ยากลำบาก 2) ปรารถนาทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย 3) ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงาน และ 4) ทำงานด้วยความตั้งใจแน่วแน่

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา

การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งเป็นการพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มต่ำ พบว่า คุณลักษณะที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ใน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ มีจำนวน 1 ตัวบ่งชี้ คือตัวบ่งชี้ที่ 7) ข้าพเจ้าให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน

2. องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีจำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 11) ข้าพเจ้าชอบศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ ตัวบ่งชี้ ที่ 13) ข้าพเจ้าปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียนของข้าพเจ้า ตัวบ่งชี้ที่ 15) ข้าพเจ้ามักหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน และตัวบ่งชี้ที่ 16) หลังการสังเกตการสอนข้าพเจ้ามักดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน

3. องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 27) ข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ตัวบ่งชี้ที่ 28) ข้าพเจ้ามีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา และตัวบ่งชี้ที่ 30) ข้าพเจ้าอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า

4. องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง มีจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 34) ข้าพเจ้าสนใจเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ ตัวบ่งชี้ที่ 36) ข้าพเจ้ายึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน และตัวบ่งชี้ที่ 37) ข้าพเจ้าพยายามเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานของข้าพเจ้า

5. องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ มีจำนวน 1 ตัวบ่งชี้ คือตัวบ่งชี้ที่ 38) ข้าพเจ้ามุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลตามลำดับดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำสตรีในภาคใต้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ องค์ประกอบด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง และองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลตามลำดับดังนี้

1.1 ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ เป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายคุณลักษณะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ได้มากที่สุด ในประเด็นนี้พิจารณาได้ว่าอาจเป็นเพราะสตรีมีทักษะการเรียนรู้และทักษะการปฏิบัติที่เอื้อต่อการเกิดการร่วมมือ สตรีมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ ความเป็นกันเอง การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และความเป็นหมู่คณะในระดับสูง (McColl-Kennedy; & Anderson. 2005: Stelter. 2002) ซึ่งอี๊กลี่และคาร์ลี่ (Eagly; & Carli. 2003: 815) ได้อธิบายว่าการที่ผู้นำสตรีใช้ภาวะผู้นำแบบร่วมมือในระดับสูงอาจเป็นเพราะสตรีมีทักษะทางสังคมมากกว่าเมื่อเทียบกับชายซึ่งอาจช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบร่วมมือได้ง่ายกว่า และอาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจ ช่วยลดการต่อต้านจากเพื่อนร่วมงานได้ สอดคล้องกับโจนส์ และคนอื่นๆ (Jones; et al. 2000: 487-488) กล่าวว่าโดยธรรมชาติผู้ร่วมงานมักพยายามต่อต้านอิทธิพลของผู้บริหารสตรีมากกว่าผู้บริหารผู้ชาย ซึ่งเกิดจากบางคนอาจไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานกับสตรีมาก่อน บางคนอาจมองว่าสตรีไม่เหมาะสมกับบทบาทผู้บริหาร และบางคนอาจต่อต้านเพียงแค่ถูกนำโดยสตรี ฉะนั้นเพื่อเอาชนะการต่อต้านดังกล่าว รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสตรีจึงต้องใช้ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ

นอกจากนี้ยังอาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการซึ่งแตกต่างไปจากแนวปฏิบัติเดิมเพื่อให้สอดรับกับการบริหารจัดการ ศึกษาตามตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งเน้นให้การจัดการศึกษานั้นได้ตระหนัก ให้ความสำคัญ และเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนนักเรียน ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร การเป็นผู้นำแบบร่วมมือจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาหรือการปฏิรูปสถานศึกษาตามแนวทางดังกล่าวได้ สอดคล้องกับแนวคิดของโคลแมน (Coleman. 2003: 40- 41) ; (Coleman. 2000: 13) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือเป็นคุณลักษณะที่ปรากฏเด่นชัดในการบริหารจัดการและรูปแบบภาวะผู้นำของสตรี เช่นเดียวกับแมดเดน (Madden. 2005) ที่กล่าวว่าสตรีใช้ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือบ่อยครั้งกว่าผู้ชาย ซึ่งเป็นสิ่งที่สตรีถูกคาดหวังให้แสดงความเป็นผู้นำแบบดังกล่าว และในความเป็นจริงสตรีอาจไม่สามารถเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิผลหากใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ของผู้นำแบบอัตตาธิปไตย สอดคล้องกันนี้ยัง

ปรากฏในการศึกษาของอี๊กลี่และโจฮันเนสเซน- ชมิท (Eagly; & Johannesen- Schmidt. 2001: 782) และทรินิแดดและนอร์มอร์ (Trinidad; & Normore, 2005: 574) ที่พบว่าผู้นำสตรีมีคุณลักษณะผู้นำแบบร่วมมือและมีส่วนร่วมในระดับสูง นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยระดับปริญญาเอกของเบเคอร์ (Baker. 2004) และมาติเนส (Martinez. 2006) ที่พบว่าผู้นำสตรีใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ

1.2 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายคุณลักษณะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ได้มากเป็นลำดับที่สอง ในประเด็นนี้พิจารณาได้ว่าอาจเป็นเพราะเส้นทางอาชีพก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหารมีอิทธิพลต่อความสนใจ การให้ความสำคัญ และความถนัดในการบริหารจัดการของผู้นำสตรีทางการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในภาคใต้มีประสบการณ์ด้านการสอนก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารโดยเฉลี่ย 14 ปีสอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยในต่างประเทศที่พบว่าผู้บริหารสตรีมีประสบการณ์ด้านการสอนก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหารโดยเฉลี่ย 15 ปี และด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ด้านการสอนค่อนข้างมากก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ทำให้สตรีมีพื้นฐานทางการสอนที่แข็งแกร่งกว่า เมื่อเป็นผู้บริหารสตรีจึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน (Lunenburg; & Ornstein. 2004: 637); (Kowalski. 2003: 309) สอดคล้องกับเชคชาฟท์ (Shakeshaft. 1987) ที่พบว่าผู้บริหารสตรีมีความรู้เกี่ยวกับการสอนดีกว่าผู้ชาย และสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนได้ดีกว่าผู้ชาย เช่นเดียวกันกับเซอร์จิโอวานนิและคนอื่นๆ (Sergiovanni; et al. 2004: 168-170) ที่กล่าวว่าในการศึกษาเอกสารกรณีศึกษาครูใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จ และเอกสารที่เพิ่งเริ่มมีที่เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลระหว่างครูใหญ่สตรีกับครูใหญ่ชายก็พบเหตุผลของการที่สตรีประสบความสำเร็จว่าเป็นเพราะความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการสอนและการเรียนรู้มากกว่าผู้ชาย และได้สรุปว่าจากการศึกษางานวิจัยหลายๆ เรื่อง ในภาพรวมกลุ่มครูใหญ่สตรีมีประสิทธิผลมากกว่าในแง่การมีความเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้ชาย ในทำนองเดียวกันโคลแมน (Coleman. 2003: 40-41) ได้สรุปว่าลักษณะของความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นคุณลักษณะเด่นในการบริหารและแบบภาวะผู้นำของสตรีประการหนึ่ง

สอดคล้องกันนี้ยังปรากฏในการศึกษาเอกสารต่างๆ ของโควาลสกี้ (Kowalski. 2003: 310) และเชคชาฟท์และคนอื่นๆ (Shakeshaft; et al. 2000: 264) ซึ่งได้สรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารชายและสตรี โดยกล่าวว่าในการบริหารนั้นสตรีกับผู้ชายให้ความสนใจในสิ่งต่างๆ กัน กล่าวคือผู้บริหารสตรีมีความเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนสูงกว่า มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับครูในการนิเทศมากกว่า ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน คุณภาพของโปรแกรมการศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยระดับปริญญาเอกของของเบเคอร์ (Baker. 2004) ที่พบว่าสตรีใช้เวลาในการบริหารเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนมากกว่าผู้ชายในขณะที่ผู้ชายใช้เวลาประจำวันมากกว่าในบริหารจัดการและการปฏิบัติการต่างๆ ของโรงเรียน

1.3 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณลักษณะผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ในประเด็นนี้อาจพิจารณาได้ว่าเป็นเพราะคุณลักษณะของการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่คำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น มีความเข้าใจผู้อื่น ดูแลเอาใจใส่ ใส่ใจและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีน้ำใจและห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่เหมารวมของความเป็นหญิงที่เกิดจากความคาดหวังของสังคม เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของบทบาทหญิงตามหน้าที่ที่เกิดจากการแบ่งงานกันทำในสังคม (Duehr; & Bono. 2006: 815-846); (Ritter; & Yoder. 2004) ; (Neubert; & Palmer. 2004: 383) ซึ่งถือได้เป็นความได้เปรียบในบริบทของการบริหารจัดการ เนื่องจากคุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็น กล่าวคือ ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับ บัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็น “คน” ที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525: 22; อ้างอิงจาก Doll. 1968)

สอดคล้องกันนี้ยังปรากฏในผลการศึกษาของ เบอร์ดาล (Berdahl. 1996: 23) พาวเวลและคนอื่นๆ (Powell; et al. 2002: 178) เดอคาซัลและมัลลิแกน (de Casal ; & Mulligan. 2004: 26) ซึ่งได้ข้อสรุปสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นคุณสมบัติของสตรี และคุณลักษณะแบบเป็นตัวแทนเป็นคุณสมบัติของผู้ชาย ซึ่งลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความสนใจเป็นห่วงใยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูล มีใจเมตตากรุณา มีความเห็นอกเห็นใจ รู้สึกไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล ดูแลเอาใจใส่ และมีความอ่อนโยน ในขณะที่คุณลักษณะแบบเป็นตัวแทน เป็น คุณลักษณะของการยืนกราน การชอบแข่งขัน ความกล้าหาญ สอดคล้องกับอี๊กลี่และโจฮันเนสเซน- ชมิท (Eagly; & Johannesen - Schmidt. 2001: 783) ที่สนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าวโดยกล่าวว่ามีหลักฐานที่ระบุว่าผู้นำชายและผู้นำสตรีที่มีประสิทธิผลแสดงแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน โดยคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรานั้นเป็นลักษณะของผู้นำสตรี

1.4 ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ในประเด็นนี้พิจารณาได้ว่าคุณสมบัติของความเป็นหญิงช่วยส่งเสริมคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบย่อยของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังเช่นที่อี๊กลี่และโจฮันเนสเซน-ชมิท (Eagly; & Johannesen-Schmidt. 2001: 793-794) ให้ทัศนะว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล อาจเกี่ยวข้องกับการเป็นคนสนใจ ห่วงใย เห็นอกเห็นใจ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน และการดลใจซึ่งเกี่ยวข้องกับการรู้สึกไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล การกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นแนวโน้มที่สอดรับกับบทบาทของสตรีที่ได้รับการพัฒนาผ่านการกล่อมเกลาทางสังคมให้เป็นคนเห็นอกเห็นใจและรู้สึกไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น คุณสมบัติของความเป็นหญิงดังกล่าวอาจเป็นเหตุปัจจัยที่ทำให้ผู้นำสตรีมีแนวโน้มสูงในการมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของทรินิแดดและนอร์มอร์ (Trinidad; &

Normore. 2005: 574) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สตรีชอบใช้มากกว่าแบบอื่นและผลการศึกษาของอี๊กลี่และคนอื่นๆ (Eagly; et al. 2003: 569-591) ที่พบว่าสตรีได้รับการประเมินสูงกว่าผู้ชายในทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และยังเกี่ยวข้องกับการให้รางวัลตามสถานการณ์ มากกว่าผู้ชายซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในขณะที่ผู้ชายมีคุณลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในส่วนของการบริหารแบบวางเฉยและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายสูงกว่าสตรี

นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาจากงานวิจัยระดับปริญญาเอกที่สนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าว เช่น งานวิจัยของปานพิมพ์ เชื้อพลากิจ (Cheaupalakit. 2002) ที่พบว่าโดยทั่วไปผู้บริหารสตรีแสดงองค์ประกอบต่างๆ ของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในภาพรวมสูงกว่าผู้ชาย และแสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยในภาพรวมต่ำกว่าผู้ชายอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยของวอนสตรีท (Wanstreet. 2003) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นแบบภาวะผู้นำที่เด่นของผู้บริหารสตรี สอดคล้องกับงานวิจัยของเยทส์ (Yates. 2005) ที่ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นสตรีส่วนใหญ่มีการใช้ทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และการให้รางวัลตามสถานการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับสูง

1.5 การพัฒนาตนเอง เป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ในประเด็นนี้อาจพิจารณาได้ว่าการเป็นผู้นำในปัจจุบันมุ่งเน้นที่การมีสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และการมีวิสัยทัศน์มากกว่าปัจจัยอื่นๆ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวล้วนเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ฉะนั้นสังคมปัจจุบันจึงมีแนวโน้มให้การยอมรับผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นชายหรือสตรี แต่การที่ผู้นำสตรีจะทำให้สังคมและผู้ร่วมงานยอมรับความสามารถในฐานะผู้นำซึ่งฐานความคิด ความเชื่อเรื่องคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งบริหารเดิมที่เคยเชื่อว่าเป็นตำแหน่งที่เหมาะสมสำหรับผู้ชายนั้นอาจยังคงมีอยู่ในองค์การ (Banks. 2000: 222) และการจะก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จในวิชาชีพนั้น สตรีจำเป็นต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาตนเองเป็นวิธีการเรียนรู้ในเชิงรุกที่บุคคลเห็นโอกาสการพัฒนาที่อยู่รอบตัว และรู้จักหาประโยชน์จากโอกาสเหล่านั้น (Delf; & Smith. 2007: 495) ; (Canning. 1984: 9) การพัฒนาตนเองจะช่วยให้บุคคลสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้แก่ตนเองสูงสุดซึ่งนอกจากจะส่งผลต่อความก้าวหน้าความสำเร็จในวิชาชีพแล้ว ยังส่งผลถึงคุณภาพการจัดการศึกษาซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2543: 84) ที่พบว่าการพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัวที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี และผลการวิจัยระดับปริญญาเอกของ เดอ ฮวน โกเมซ (de Juan - Gomez. 1999) ที่พบว่าผู้นำสตรีใช้กลไกการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูง และผลการวิจัยของแคมเพล (Kempel. 2006) ที่พบกลยุทธ์สำคัญที่ผู้นำสตรีใช้ในการพัฒนาตนเองเพื่อการประสบความสำเร็จในอาชีพ คือ การสร้างความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย และการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพ

1.6 บุคลิกภาพ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ในประเด็นนี้พิจารณาได้ว่า บุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะโดยรวมของแต่ละบุคคลที่รวมกันแล้วทำให้บุคคลมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ อันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้พบเห็น (สถิต วงศ์สวรรค์. 2544: 4) บุคลิกภาพของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งเพราะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การมีบุคลิกภาพดีจะสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร จึงเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Hoy; & Miskel. 2005: 380) บุคลิกภาพของผู้นำสตรีทางการศึกษาจึงมีส่วนสำคัญ ที่จะสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ในตัวผู้นำสตรีซึ่งจะนำไปสู่การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้ในที่สุด โดยเฉพาะผู้นำสตรีซึ่งอาจต้องเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรค หรือการต่อต้านจากผู้ร่วมงาน ฉะนั้นบุคลิกภาพของผู้นำสตรีทางการศึกษาจึงมีความสำคัญเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ เคารพและร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยมีผลงานวิจัยของ รัชนก แสวงกาญจน์ (2548) ที่ชี้ให้เห็นว่าบุคลิกภาพของผู้บริหารสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ และจากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีของกุลกาญจน์ มลิเกตุ (2546) และเจือศรี พูนพิพัฒน์ (2545) ก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่าบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครู และในงานวิจัยของ หยกแก้ว กมลวรเดช (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำสตรีนักพัฒนาการศึกษาของเด็กด้อยโอกาส: พหุกรณีศึกษาก็พบว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบหลักองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำของสตรีนักพัฒนา

2. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา พบคุณลักษณะที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงซึ่งประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการมีสูงกว่ากลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 12 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูหลังการสังเกตการสอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ 10) การยึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน 12) การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้ดังกล่าวมาอภิปรายผลตามลำดับดังนี้

2.1 การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน

การให้อิสระในการทำงานเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มอำนาจซึ่งเป็นการปลดปล่อยศักยภาพของสมาชิกในองค์การอันจะทำให้บุคคลเกิดความนับถือตนเอง มองเห็นคุณค่าความสามารถของตน ยกระดับความรู้สึกของความมีประสิทธิภาพในตน(self-efficacy) ให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นพลังอำนาจที่สามารถสร้างผลกระทบได้ และจะส่งผลต่อความกระตือรือร้น ความทุ่มเทและความมุ่งมั่นผูกพันต่อการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (Blanchard; et al. 1996: 20) ; (Pastor. 1996: 5) ;(Harvey; & Brown. 1992: 331) ; (Liu; et al. 2007: 568 - 570) สอดคล้องกับดอนเดโร (Dondero. 1997: 219) กล่าวว่าการให้อิสระในการทำงานภายใต้ประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลมี มีความสำคัญยิ่งความความสำเร็จและประสิทธิผลโดยรวมขององค์การ เช่นเดียวกันกับเดสเลอร์ (Dessler. 1998: 422) ที่กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า การข้อมูลสารสนเทศ เครื่องมือ และให้มีอิสระในการทำงานเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้คนทำงาน เพราะช่วยส่งเสริมยกระดับความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถหรือความมีประสิทธิภาพในตนเอง และทำให้แต่ละบุคคลสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้เต็มที่ตามศักยภาพ รู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ได้รับการตอบสนองในระดับสูงด้านความต้องการความสำเร็จ ในทำนองเดียวกับแฮคแมนและโอลแฮม (Brock.1997: 248; citing Hackman; & Oldham. 1976) ที่กล่าวว่าการให้อิสระในการทำงานช่วยส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจทางบวก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างน่าพึงพอใจ ฉะนั้นการให้อิสระในการทำงานนอกจากเป็นการเพิ่มอำนาจ และปลดปล่อยศักยภาพของบุคคลแล้วยังเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้บุคคลมีความมุ่งมั่นผูกพันต่องานที่ทำซึ่งจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีกว่า

2.2 การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ

การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับเป็นการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพราะผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอนของครูทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม (Daresh. 2002: 108; citing Liu. 1984) สอดคล้องกับแนวคิดของคันนิ่งแฮมและคอร์เดโร (Cunningham; & Cordeiro. 2003: 126) ที่กล่าวถึงผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ เทคนิคการสอนที่มีประสิทธิผล มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร ซึ่งความรู้ลักษณะดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่นเดียวกันกับ แมคอีแวน (McEwan. 2003: 36) ที่กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเป็นผู้เรียนรู้ที่กระตือรือร้นสูงโดยการอ่านหนังสือหลากหลาย และเข้าร่วมประชุม สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ

2.3 การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน

การเป็นแบบอย่างด้านการสอนเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีประสิทธิผลในการปรับปรุงการเรียนการสอนและการเรียนรู้และเป็นโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถด้านการสอนของตน ดังเช่นที่แมคอีแวน (McEwan. 2003: 88-89) ได้ให้ทัศนะว่าผู้บริหารต้องสาธิตให้ครูเห็นว่าตนเองเป็นผู้มี

ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในระดับหนึ่งเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในคำกล่าวของตนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับ เบลซและเบลซ (Blase; & Blase. 2004: 95-99) ที่กล่าวว่าการเป็นแบบอย่างมีอิทธิพลอย่างมากต่อการคิดและพฤติกรรมของครูที่ได้จากการเห็นผู้บริหารแสดงแบบอย่างการสอนที่ดี เช่นเดียวกันกับเซาท์เวอร์ท (Southworth. 2002) ที่กล่าวว่าการเป็นแบบอย่างเป็นกลยุทธ์ประการหนึ่งที่มีประสิทธิผลในการปรับปรุงการเรียนการสอนและการเรียนรู้ ดังเช่นที่ เรแมนและธีส-สปรินทอล (Reiman; & Thies-Sprinthall. 1998: 242-243) ได้ให้ทัศนะว่าการสาธิตหรือการเป็นแบบอย่างเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะของครู โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะด้านการสอนใหม่ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจว่ารูปแบบการสอนใหม่ๆ จะถูกนำไปใช้อย่างเหมาะสมในห้องเรียน ในทำนองเดียวกันกับรอสโซ (Rossow. 1990: 35) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมักปฏิบัติเป็นแบบอย่างการเน้นย้ำทางวิชาการ และจากผลการศึกษาของเชกชาฟท์ (Shakeshaft. 1987) ที่พบว่าสตรีมีความรู้เกี่ยวกับการสอนดีกว่าผู้ชายและสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนได้ดีกว่า น่าจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำสตรีที่เอื้อต่อการปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูได้อย่างมั่นใจ

2.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน

การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอนเป็นการให้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งช่วยสนับสนุน ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูได้อย่างมีประสิทธิผล (McAfee; et al. 1995: 7) ซึ่งผลการศึกษาของเชคชาฟท์และเพอร์รี (Sergiovanni, 2004: 169; citing Shakeshaft; & Perry. 1995) ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าวคือ พบว่าครูใหญ่สตรีให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการสอนแก่ครูมากกว่าครูใหญ่ผู้ชาย และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับการสอนและให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงในการปรับปรุง พัฒนาการสอนให้ดีขึ้น ประกอบกับวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงซึ่งโดยธรรมชาติของผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูงมีความต้องการการพัฒนาทักษะ ความรู้และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Blase; & Blase. 2004: 86); (Osterman; & Kottamp.1993: 46-47) ซึ่งโดยธรรมชาติของบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวมักเป็นบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อเรียนรู้ และจะใช้ความพยายามบ่อยครั้งในการขอข้อมูลย้อนกลับ โดยเฉพาะเมื่องานที่ทำมีความท้าทาย (Madzar. 1997: 247) ฉะนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูจึงเป็นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นที่คลีตัน (Cleeton. 1992: 9) ให้ทัศนะว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการที่บุคคลได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยให้บุคคลประเมินได้ว่าพฤติกรรมในขณะนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ เช่นเดียวกับสตีลแมนและรัทโควสกี (Steelman; & Rutkowski. 2004: 6) ควากเลียรี (Quaglieri, 2007: 13 -14) และสทิมสัน (Stimson. 1994: 87) ที่กล่าวว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความหมายสามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาการทำงาน เสริมแรงพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลและหยุดพฤติกรรมที่ไม่มีประสิทธิผล

2.5 การจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอนหลังการสังเกตการสอน

การจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอนหลังการสังเกตการสอนเป็นการดำเนินการเพื่อให้ข้อเสนอแนะ คำแนะนำเชิงรุกเพื่อปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น เป็นการให้สารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น การจัดประชุมหลังการสังเกตการสอนจึงมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับคุณภาพการสอนของครู (Good; & Brophy. 2003: 33) ; (Wiles; & Bond. 2004: 273) ดังเช่นที่ เบลซและเบลซ (Blase; & Blase. 2004: 161-162 ;179-180) ชี้ว่าผลการวิจัยเกี่ยวกับครูใหญ่ในอเมริกาพบว่าการจัดการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการสอนเป็นคุณลักษณะหนึ่งของความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเนื่องจากมีอิทธิพลทางบวกอย่างมากต่อความรู้สึก เจตคติ ความคิด และพฤติกรรมการสอนของครู เช่นเดียวกับ แมคอีแวน (McEwan. 2003: 89, 96) ที่กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลต้องอุทิศทั้งเวลาและพลังกายพลังใจเป็นอย่างมากในการสังเกตการสอนและการจัดประชุมเกี่ยวกับการสังเกตการสอนที่มุ่งเน้นที่การปรับปรุงการสอน หลังจากการตรวจเยี่ยมชั้นเรียนแต่ละครั้ง

2.6 การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น

การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำสตรีและนำไปสู่การยอมรับและยอมทำตามในที่สุด ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้นำที่มีอิทธิพลทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับโดยปราศจากข้อสงสัย (Northouse. 2001: 133-134) ซึ่งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2547: 63) ให้ความเห็นไว้สอดคล้องกันว่า การที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยึดมั่นกับความเชื่อของตนเองก็เพื่อให้ผู้ตามเชื่อมั่นหรือเชื่อถือการตัดสินใจของผู้นำ ผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองและไม่ยึดมั่นกับความเชื่อมั่นของตนนั้นยากที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น เนื่องจากความเชื่อมั่นในตนเองเป็นความแน่ใจเกี่ยวกับความสามารถและทักษะของตนเอง เป็นความเชื่อว่าตนเองสามารถสร้างความแตกต่างได้และรวมถึงความรู้สึกยกย่องนับถือตนเอง (Northouse. 2001: 19) ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Lunenburg; & Ornstein. 2008: 120; citing Yukl. 1989) สอดคล้องกับผลจากการศึกษาของอนันต์ชัย คงจันทร์ (2543: 80) ที่พบว่าผู้บริหารทั้งชายและหญิงมีความเห็นตรงกันว่าความเชื่อมั่นในตนเองเป็นบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

2.7 การมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา

การมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธาเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันในองค์การ เพราะความศรัทธาเป็นความเชื่อถือในบุคคลอื่นโดยไม่มีการบังคับ และเนื่องจากบุคลิกภาพมีอิทธิพลโดยตรงต่อความคิด ความรู้สึกของผู้พบเห็น การที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ชวนให้ผู้ร่วมงานซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา จึงเป็นเสมือนพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคล้อยตาม และมีความสามารถในการชักนำ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2547: 62-63) บุคลิกภาพที่ทำให้ผู้อื่นศรัทธาจะดึงดูดและจูงใจบุคคลในการทำงาน โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้น แมททิวและโคร (Matthews ; & Crow. 2003: 33) กล่าวว่าต้องเป็นนักการศึกษาของนักการศึกษา เป็นผู้นำของผู้นำ ซึ่งการจะเป็นเช่นนี้ได้ก็ต้องมีศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นฐานรองรับซึ่งเป็นอีกระดับหนึ่งที่เหนือขึ้นไปจากการยอมรับในฐานะผู้บริหารที่มีอำนาจทางนิตินัย (legitimate power) เป็นฐานอยู่แล้ว ฉะนั้นการมีบุคลิกที่คนอื่นเห็นแล้วเกิดความศรัทธา อยากยกย่องนับถือมีความสำคัญมากในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยรวมโดยใช้ความพยายามมากขึ้น

2.8 การอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า

การอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของการดลใจซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยองค์ประกอบหนึ่งของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2547: 64) ให้ทัศนะว่าการดลใจเป็นการกระตุ้นอารมณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ เมื่อบุคคลเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของเป้าหมาย และทราบแนวทางว่าจะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร และมีความคาดหวังด้วยความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้ความพยายามมากขึ้น สอดคล้องกับเฮลริเจลและสโลคัม (Hellriegel; Slocum. 2004: 278) ที่กล่าวว่าการดลใจเป็นพฤติกรรมและการสื่อสารที่ให้แนวทางผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน และแบสและอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994a: 3) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีการปฏิบัติหรือพฤติกรรมในวิถีทางที่จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจกับคนรอบข้าง อธิบายเป้าหมายและความคาดหวังขององค์การอย่างชัดเจน และอธิบายว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น

2.9 การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่าง ๆ

การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่าง ๆ เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารจัดการในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะหลักสูตรหรือโปรแกรมต่าง ๆ มักรวมเอาสาระความรู้ และทักษะพื้นฐานสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหารและการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Lewis; & Fagenson. 1995: 39-43) และหากสามารถเลือกเข้าร่วมโปรแกรมต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับตนเองจะก่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ เปลี่ยนมุมมองของตนจากการได้รับข้อมูลข่าวสารและการทำกิจกรรม ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกปฏิบัติจริงช่วยในการนำความรู้ที่ได้ไปเชื่อมโยงกับสถานการณ์การทำงานจริงของตนเองได้ดี ช่วยพัฒนาทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีโอกาสสังเกตตัวแบบความเป็นผู้นำจากผู้นำคนอื่น ๆและมีโอกาสสร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Cacioppe. 1998: 47-47) สอดคล้องกับผลการวิจัยระดับปริญญาเอกของ

เอคเคอร์ (Aaker. 2003) ที่พบว่าการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเป็นทางการเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการทักษะภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหารสตรี ผลการวิจัยของแชพแมน (Chapman. 2006) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมในโปรแกรมแบบกลุ่มสำหรับกลุ่มบุคคลที่มีจุดประสงค์ร่วมกันเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าสำหรับผู้นำสตรี ผลการวิจัยของบราวน์ (Brown. 2000) ที่พบว่าโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพระดับชาติมีประโยชน์มากในการพัฒนาอาชีพ และเช่นเดียวกันกับผลการวิจัยของบราวน์ (Brown. 2005) ที่พบว่าผู้นำสตรีรายงานว่าการได้เข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่าง ๆ ส่งเสริมทักษะทางวิชาชีพ ได้มีโอกาสสร้างเครือข่ายและส่งเสริมความนับถือตนเอง

2.10 การยึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน

การยึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน เป็นแนวคิดหนึ่งของระบบพี่เลี้ยงซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาวิชาชีพของผู้นำสตรี เนื่องจากแม่แบบมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและการเป็นแบบอย่างการทำงาน (Malderez; & Bodoczky. 1999: 4; citing Fullerton; & Malderez.1998) แม่แบบเป็นแรงบันดาลใจที่กระตุ้นการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างเช่นแม่แบบและมีความปรารถนาที่จะเพิ่มพูนคุณลักษณะบางอย่างตามแม่แบบซึ่งประสบความสำเร็จ (Murrell; Zagenczyk. 2006: 562; citing Gibson.2004: 136) และการได้ดูแบบอย่างการทำงานจากแม่แบบจะช่วยสร้างความมั่นใจในการทำงานให้บุคคลได้ในระดับหนึ่ง การมีแบบอย่างในการทำงานดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อบุคคลมาก โดยเฉพาะในบางสถานการณ์การทำงานที่ตนเองมีประสบการณ์จำกัด (Hoy; & Miskel. 2005: 151) ซึ่งผลงานวิจัยที่ชี้ว่าผู้ที่เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี (อนันต์ชัย คงจันทร์. 2543: 78) สอดคล้องกับการศึกษาของเบอร์กและคนอื่น ๆ (Burke; et al. 2006) ที่พบว่าสตรีที่มีพี่เลี้ยงเป็นสตรีระบุว่ามีการเป็นแม่แบบและได้พัฒนาด้านจิตวิทยาเชิงสังคมในระดับสูง นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยระดับปริญญาเอกของโลว (Lowe. 2006) พบว่าผู้นำสตรีได้รับความช่วยเหลือจากพี่เลี้ยงอย่างมาก 3 ด้าน คือ การสนับสนุนด้านอาชีพ การสนับสนุนด้านจิตวิทยาสังคม และการเป็นแม่แบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของเมนเดส-มอส (Mendez- Morse. 2004) ที่พบว่าผู้นำทางการศึกษาในการศึกษามีแม่แบบในการทำงาน

2.11 การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน

การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน เป็นอีกแนวคิดหนึ่งของระบบพี่เลี้ยงที่มีความสำคัญมากต่อการเป็นผู้บริหารในช่วงเริ่มแรกและการจะประสบความสำเร็จในเส้นทางวิชาชีพของผู้บริหารสตรี เนื่องจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานนำไปสู่การเรียนรู้ พัฒนา และปรับปรุงตนเอง ซึ่งเบเคอร์และบัคเลย์ (Baker; & Buckley. 1996: 28) ให้ทัศนะว่าว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้และโดยทั่วไปบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อการเรียนรู้จะใช้ความพยายามบ่อยครั้งในการขอข้อมูล

ย้อนกลับ โดยเฉพาะเมื่องานที่ทำมีความท้าทาย และต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้สำเร็จ สอดคล้องกับ สมยศ นาวีการ (2547: 107) และเชอร์ริงตัน (Hoy; & Miskel. 2005: 134; citing Cherrington. 1991) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จหรือ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งคือเป็นบุคคลที่กระตือรันที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน บุคคลในกลุ่มนี้ต้องการรู้ว่าตนเองทำงานได้ดีเพียงใด หรือทำงานได้ประสบผลสำเร็จหรือไม่ ซึ่งแมดซาร์ (Madzar. 1997: 246) ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่แสวงหาข้อมูลย้อนกลับมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยของผู้บริหารอื่นๆ สอดคล้องกับผลงานวิจัยระดับปริญญาเอกของของแฮมิลตัน (Hamilton. 2001) ที่พบว่าครูใหญ่สตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายเชื่อว่าการเป็นผู้แสวงหาความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงไม่ว่าพี่เลี้ยงจะเป็นหญิงหรือชาย มีความจำเป็นสำหรับการธำรงรักษาไว้ซึ่งระบบโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เช่นเดียวกันกับโลว (Lowe. 2003) ที่พบว่ามากกว่าครึ่งหนึ่งของผู้บริหารสตรีมีพี่เลี้ยงและระบุว่าการมีพี่เลี้ยงเป็นสตรีมีความสำคัญมากต่อการดำรงอยู่ในตำแหน่ง และการให้คำปรึกษาแบบไม่เป็นทางการมีประสิทธิผลมากกว่าโปรแกรมให้คำปรึกษาแบบเป็นทางการ สอดคล้องกับโฮวาร์ด (Howard. 2004) ที่พบว่าผู้บริหารสตรีระบุว่าระบบพี่เลี้ยงเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพและด้านส่วนตัว และระบบพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จสำหรับสตรีเหล่านี้มีแนวโน้มเป็นแบบไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ

2.12 การมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

การมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยใช้ความเพียรพยายาม อุตสาหะ คิดริเริ่มและมีแรงผลักในการทำงาน ทำงานเชิงรุก บากบั่นเมื่อเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรค (Northouse. 2001: 19-20) คุณสมบัติของความเป็นคนมุ่งมั่นดังกล่าวอาจส่งผลให้บุคคลทำงานประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ และเป็นที่ยอมรับของสังคมและเพื่อนร่วมวิชาชีพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยงานของฮอลแคมป์ (Holtkamp. 2002) ที่พบว่าครูใหญ่สตรีมีแรงขับเพื่อความสำเร็จโดยมีการ ตั้งเป้าหมาย และมีแรงขับภายในเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผลงานวิจัยระดับปริญญาเอกของ เดอ ฮวน-โกเมซ (de Juan - Gomez. 1999) ที่พบว่าสตรีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า มีความอดทน อุตสาหะ มุ่งมั่นผูกพัน และทำงานอย่างมีเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ หยกแก้ว กมลวรเดช (2547) ที่พบว่าสตรีมีเป้าหมายในการทำงานมีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้พบว่า มี 12 ตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สพฐ.) จึงควรดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวให้กับผู้บริหารสตรี ซึ่งอาจดำเนินการโดยการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบางตัวบ่งชี้ที่เป็นทักษะ หรือดำเนินการโดยจัดทำเอกสารเผยแพร่

2. จากการศึกษาพบว่าผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้โดยเฉพาะผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีการทำงานโดยยึดแม่แบบซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูง และมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานซึ่งเป็นแนวคิดของระบบพี่เลี้ยง ฉะนั้นในการเตรียมบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสตรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงโดยดำเนินการแบบเป็นทางการในการจับคู่ระหว่างผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงกับผู้บริหารใหม่ รวมทั้งควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสตรีใช้ระบบพี่เลี้ยงแบบไม่เป็นทางการในการพัฒนาวิชาชีพ

3. จากการศึกษาพบกลยุทธ์การพัฒนาตนเองหลายประการที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงใช้ในการพัฒนาตนเองซึ่งอาจเป็นเหตุปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ เช่น การทำงานโดยยึดแม่แบบซึ่งมีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูง การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ประสบการณ์ และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน รวมทั้งการเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ ฉะนั้นผู้บริหารสตรีอาจใช้แนวทางดังกล่าวในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพราะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาได้

4. จากการศึกษาพบว่าผู้นำสตรีกลุ่มสูงซึ่งประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษามีคุณลักษณะสำคัญที่สูงกว่ากลุ่มต่ำหลายคุณลักษณะเช่น การเป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง มีบุคลิกภาพที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา เป็นคนมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ คุณลักษณะดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึกของผู้ร่วมงานอันจะนำไปสู่การยอมรับในตัวผู้บริหารซึ่งเป็นเหตุปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความราบรื่นและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ฉะนั้นผู้บริหารสตรีที่ต้องการประสบความสำเร็จในวิชาชีพ ควรพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนคุณลักษณะดังกล่าว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับผู้นำสตรีทางการศึกษากลุ่มอื่นๆ เช่น ผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคเหนือ ผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฯลฯ เพื่อตรวจสอบ

ความแปรเปลี่ยนของตัวแปรคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้กับคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคอื่นๆ

2. ควรมีการศึกษาเพื่อยืนยันเชิงทฤษฎีขององค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยัน (Confirmatory Factor Analysis)

3. ควรนำผลการวิจัยที่ได้ไปสร้างเครื่องมือวัดและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ของตัวบ่งชี้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกรัตน์ เรวรรณ. (2546). *การประยุกต์รูปแบบการเพิ่มพลังอำนาจต่อพฤติกรรมการดูแลตนเองของผู้ป่วยเบาหวานโรงพยาบาลกลางกรุงเทพมหานคร.* ปริญญานิพนธ์ วท.ม (สุขศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กอบแก้ว ดุลย์จำนง. (2541). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยเอกชน: ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรังสิต.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows*. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยมน อินทุสุต. (2547). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการโรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม (การบริหารการศึกษา) นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กิติมา ทรงประกอบ. (2548). *บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ*. สารนิพนธ์ กศ.ม.(จิตวิทยาพัฒนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กุลกาญจน์ มลิเกตุ. (2546). *คุณลักษณะผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

คุรุสภา. (2550). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.* สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2550 จาก http://www.ksp.or.th

จรีรัตน์ ธาราสุข. 2543. *การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการวิจัยทางการพยาบาลของศาสตราจารย์ ดร. สมจิต หนุเจริญกุล.* วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

จันทรานี สงวนนาม. (2533). *คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เจือศรี พูนพิพัฒน์. (2545). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ฉรัต ไทยอุทิศ. (2547). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหลักการ "Balanced Scorecard".* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ฉันทวรรณ ยงค์ประเดิม. 2545. *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหาร: ศึกษาเฉาพะกรณีพนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.* กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชวน เพชรแก้ว. (2534). นิสัยและบุคลิกภาพของชาวภาคใต้ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา. ในหนังสือ *พื้นบ้านพื้นเมือง- ถิ่นไทยทักษิณ.* บรรณาธิการ พรศักดิ์ พรหมแก้ว. หน้า 101-108. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้งกรุ๊พ.

ชูจิต พันธุ์ประเสริฐ. (2545). *ความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทัศนีย์ วงศ์ยืน. (2537). *การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2548). *สถิติชวนใช้.* กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2542). *พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร.* กรุงเทพ: ศูนย์เสริมปัญญาไทย

นพพล พร้อมเที่ยงตรง. (2549) การศึกษา*และพัฒนาการปรับตัวทางอารมณ์ของนักเรียนวัยรุ่น.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2547). *แนวทางการมีส่วนร่วม.* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.

นิคม นาคอ้าย. (2549). *องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิพนธ์ ทิพย์ศรีนิมิต. (2546). ผู้หญิงไทยกับบทบาทผู้นำในสังคมยุคใหม่. *วารสารปาริชาติ.* 16(1): 76- 83.

บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

บุญมี ก่อบุญ. (2548, พฤษภาคม-กรกฎาคม). ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.* 2(7): 110-138.

เบญจมา พูนสิทธิศักดิ์. (2548). *บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจของผู้บริหารระดับต้น.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาพัฒนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา. (7 กรกฎาคม 2546). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 120 ตอนพิเศษ 73 ง. หน้า 1- 31.

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2550. (2550, 14 มีนาคม). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 124 ตอนพิเศษ 29 ง. หน้า 22- 23.

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2551. (2551, 24 กุมภาพันธ์). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 125 ตอนพิเศษ 24 ง. หน้า 18 – 21.

ประชิด สกุณะพัฒน์ และอุดม เชยกีวงศ์. (2549). *76 จังหวัด.* กรุงเทพฯ: ภูมิปัญญา.

ประทุม ชุ่มเพ็งพันธุ์. (2544). *วิถีชีวิตชาวใต้ ประเพณีและวัฒนธรรม.* กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.

ประณาลี ยี่รัญศิริ. (2548) *บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตประเวศ กรุงเทพมหานคร.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประยุทธ ชูสอน และคนอื่นๆ (2548) . พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ. *วารสารวิจัย มข. (บศ.)* 5(1): ม.ค.-มิ.ย. 2548: 146-157.

แผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554). (2550). สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2550 จาก http://www.oie.go.th

พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. (2546). Leadership for Organizational Effectiveness. *การบริหารคน.* 24(3-4):65-68.

พรรณี ชูทัย เจนจิต. (2538). *จิตวิทยาการเรียนการสอน.* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: คอมแพคท์พรินท์.

พวงเพชร วัชรอยู่. (2536). *ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ภัสสร ลิมานนท์. (2544). *บทบาทเพศ สถานภาพสตรีกับการพัฒนา.* กรุงเทพฯ: วิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มณฑินี นามบุญ. (2545). *การใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาการปรับตัวทางสังคมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสันติวิทยา จังหวัดเชียงราย.* การค้นคว้าแบบอิสระ ปริญญาศษ.ม. (จิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

รัชนก แสวงกาญจน์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

รัศมี ลักขณาวรรณพร. (2547, กันยายน-ธันวาคม). ภาวะผู้นำกับความสำเร็จขององค์การ. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน.* 10(3): 166-181.

วณิภา ปรียานนท์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนคร.

วันเพ็ญ ชลนำสุวรรณ. (2549). *การศึกษาความต้องการของครูที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาชลบุรี เขต 1.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

วาโร เพ็งสวัสดิ์ และคนอื่นๆ (2549, กุมภาพันธ์ - เมษายน). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.* 3(10): 16- 32.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2544). การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใน *เอกสารการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.* หน้า 28-29. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545, มกราคม). ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา: คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารวิชาการ.* 5(1): 7-13.

_____ . (2547, กุมภาพันธ์ -เมษายน). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.* 1(2): 58-86.

_____ . (พฤศจิกายน 2549- มกราคม 2550). การปรับตัว: สุดยอดของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.* 4(13):34-53.

ศากุล ช่างไม้. (2547, กันยายน-ธันวาคม). สตรีกับสังคมไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน.* 10(3): 198-202.

ศุภกานต์ ซื่อเกียรติขจร. (2543). *กลไกการปรับตัวทางสังคมของนักศึกษาระดับอุดมศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม (การศึกษานอกระบบ). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สมยศ นาวีการ. (2547). *การบริหาร: การพัฒนาองค์การและการจูงใจ.* กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.

สรรนภา แน่นหนา. (2545). *ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สถิต วงศ์สวรรค์. (2544). *การพัฒนาบุคลิกภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.

สรินยา ฉิมมา. (2543). *การศึกษาเชิงคุณภาพเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาสตรีดีเด่น.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การวิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุชาดา ทวีสิทธิ์. 2547. เพศภาวะ: กระบวนทัศน์เพื่อโลกใหม่ที่เท่าเทียม. ใน *เพศภาวะ: การท้าทายร่าง การค้นหาตัวตน.* บรรณาธิการ สุชาดา ทวีสิทธิ์. หน้า 3-19. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สุพรรณิกา กุสุมาวลี. (2547). อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ต่อสตรีไทย. *ใน รายงานขององค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย ความก้าวหน้าของสตรี 10 ปีหลังปักกิ่งเสียงสะท้อนจากประชาสังคม เสนอในการประชุมองค์กรภาคเอกชนแห่งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา นครปฐม 30 มิถุนายน- 3 กรกฎาคม 2547*. 130-136. กรุงเทพฯ: สมาคมติดตามการพัฒนาสตรีในประเทศไทย.

สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2543). *การจัดการและการพัฒนาวิชาชีพครู.* กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

สุรัสวดี หุ่นพยนต์ และ ชนาธิป บุณยเกตุ. (2543). *รายงานการวิจัยเรื่อง "สตรีกับบทบาทในการเข้าร่วมองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.): บริบททางสังคม วัฒนธรรมและการเมือง*. กรุงเทพฯ: สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุวรรณา สมบัติทวี. (2536, มกราคม- เมษายน). ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล. *วารสารวิชาการ- อุดมศึกษา.* 2(2): ไม่ปรากฏเลขหน้า.

สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์. (2548). *ปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

สุวิช แย้มเผื่อน. (2545). *การสังเกตพฤติกรรมการสอนของอาจารย์ผู้สอนวิชาบริหารธุรกิจในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตบพิตรพิมุข จักรวรรดิ.* สารนิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เสาวพร เมืองแก้ว. (2545, มกราคม-เมษายน). อีกมุมมองเกี่ยวกับบทบาทสตรีไทย. *วารสารคหเศรษฐศาสตร์.* 45(1): 32-39.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525. *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.* พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

_____. (2543). การบริหารแบบมีส่วนร่วม ใน *จากรามเกียรติ์สู่การประเมิน.* หน้า 5-6. กรุงเทพฯ: ปาริชาติเครื่องเขียน.

_____. (2547). *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8 Theory and Practice in Education Administration*. พิมพ์ครั้งที่ 5. หน้า 2-111. นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2545, มกราคม- พฤศจิกายน) ภาวะผู้นำเพื่อการปฏิรูปโรงเรียน. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.* 1 (1-3): 2-5.

_____. (2548). *บันทึกคำบรรยายประกอบการสอนรายวิชา RS 731 วิธีการแสวงหาข้อเท็จจริงเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางการศึกษา.* ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2548 ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

_____. (2551). *ประกาศเกียรติคุณ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ (การบริหารการศึกษา) ปี พ.ศ. 2551*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. (2545). *รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.

สำนักงานก.พ. (2549). *คู่มือการสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงชายในส่วนราชการ.* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2550). *มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่ง ปีการศึกษา 2549* สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2551 จาก http://210.1.20.11/doc/web_doc

สัมฤทธิ์ หงษ์ชูตา. (พฤศจิกายน 2548- มกราคม 2549). ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลองค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.* 3(9): 97-103.

หยกแก้ว กมลวรเดช. (2547). *ภาวะผู้นำสตรีนักพัฒนาการศึกษาของเด็กด้อยโอกาส: พหุกรณีศึกษา.* วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อมรา ศรีสุชาติ. (2544). *สายรากภาคใต้ ภูมิลักษณ์ รูปลักษณ์ จิตลักษณ์.* กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

อนันท์ งามสะอาด. 2549. *การจัดการศึกษาอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีด้วยหลักการมีส่วนร่วม: กรณีศึกษาวิทยาลัยชุมชนเทคนิคเดชอุดม.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริการการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2543, ตุลาคม - ธันวาคม). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. 13(49): 77-92.

อภิวัฒน์ เจนเชี่ยวชาญ. (2549, กุมภาพันธ์- เมษายน). *ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่น ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สพท. นครพนม. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.* 3 (10): 68-76.

อรพินทร์ ชูชม. (มปป.) *เอกสารประกอบการอบรมการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบ.* กรุงเทพ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อรุณี พงษ์สุวิริยสกุล. (2543). *การศึกษาพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารสตรีกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 .* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

อาตีก๊ะ จรัลศาส์น. (2547). *ภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี.* วิทยานิพนธ์ (สค.ม.) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาคม เดชทองคำ (2543). *หัวเชือกวัวชน.* กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

อารีย์ ชินสุวรรณ. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เอกวิทย์ ณ ถลาง. (2540ก). *ภูมิปัญญาชาวบ้านสี่ภูมิภาค: วิถีชีวิตและกระบวนการเรียนรู้ของชาวบ้านไทย.* นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2540ข, มกราคม- สิงหาคม). สังคมและวัฒนธรรมของกลุ่มชนหลายชาติพันธ์ในภาคใต้. *รูสะมิแล.* 18(1-2): 3-9.

อำนาจ อยู่คำ. (2550). *จิตวิญญาณของผู้บริหารในโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

อำรุง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

อัญญา ศรีสมพร. (2551*). การพัฒนาตนเองในยุคโลกาภิวัตน์.* สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2551 จาก http://www.spu.ac.th/announcement/articles/improver.pdf

อินทปัทม์ บรรจงอักษร. (2547). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกที่มีผู้บริหารเป็นสตรี.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

อิสระ บุญญะฤทธิ์ และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547, มกราคม - เมษายน) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.* 30: 122-132.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2544). การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. *ใน เอกสารการประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง การบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.* หน้า 23-27. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อุมาภัณฑ์ พุทธปวน (2546). *การปรับตัวของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่อการประกันคุณภาพ.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การศึกษานอกระบบ) เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

Aaker, Sherry. (2003). Leadership Styles of Executive Female Administrators in Tennessee Community Colleges. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Adair, John. (1988). *Developing Leaders: The Ten Key Principles*. Berkshire: McGraw-Hill.

Adeyemi-Bello, Tope. (2001, June-July). Validating Rotter's (1966) Locus of Control Scale with a Sample of Not-for-Profit Leaders. *Management Research News*. 24(6/7): 25-34 Retrieved May 5, 2008, from http://www.emeraldinsight.com.

Ainscow, Mel; et al. (1999). *Creating the Condition for School Improvement: A Handbook of Staff Development Activities*. 2nd ed.. London: David Fulton Publishers.

Al-Lamky, Asya. (2007, January). Feminizing Leadership in Arab Societies: the Perspectives of Omani Female Leaders. *Women in Management Review*. 22(1): 49-67. Retrieved April 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Alimo- Metcalfe, Beverly. (1995, November). An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empowerment. *Women in Management Review*. 10 (2): 3-8 Retrieved March 13, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

_____. (1998, January). 360 Degree Feedback and Leadership Development. *Professional Forum*. 6(1):35-44. Retrieved June 7, 2007, from http:// www.blackwellsynergy.com.

Ames, Daniel R.; & Kammrath, Lara K. (2004, September). Mind- Reading and Meta Cognition: Narcissism, Not Actual Competence, Predicts Self – Estimated Ability. *Journal of Nonverbal Behavior.* 28(3): 187-209. Retrieved May 19, 2008, from http://vnweb.hwwilsonweb.com/

Appelbaum, Steven H.; Audet, Lynda; & Miller, Joanne C. (2003, January) Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories. *Leadership & Organization Development Journal*. 24(1): 43-51. Retrieved February 25, 2007, From http://www.emeraldinsight.com.

Archer, Jon; & Lloyd, Barbara. (2002). *Sex and Gender*. 2nd ed. New York: Cambridge University Press.

Baker, Ann Mealer. (2004). Women Education Leaders: Beliefs, Practices, and Leadership Characteristics for School Improvement. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved June 21, 2006, from http://proquest.umi.com.

Baker, Diane F.; & Buckley, M. Ronald. (1996, March). A Historical Perspective of the Impact of Feedback on Behaviour. *Journal of Management History.* 2(4): 21-33.

Banks, Cherr A. McGee. (2000). Gender and Race as Factors in Educational Leadershipand Administration. In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. pp. 217-254. California: Jossey-Bass.

Bass, Bernard M.; &Avolio, Bruce J. (1994a). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.* Thousand Oaks. Sage Publications.

_____. (1994b, Winter). Shatter the Glass Ceiling Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*. 33(4): 549-560.

Bass, Bernard M.; Avolio, Bruce J.; & Atwater, Leanne. (1996, February). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Reviews.* 45(1): 5-35.

Benfari, Robert. (1991). *Understanding Your Management Style*. Lexington D.C.: Health and Company.

Berdahl, Jennifer L. (1996, April). Gender and Leadership in Work groups: Six Alternative Models. *Leadership Quarterly*. 7(1): 21-40.

Best, John W.; & Kahn, James V. (2003). *Research in Education*. Boston: Allyn and Bacon.

Blanchard, Ken; et al. (1996). *Empowerment Takes More Than a Minute*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Blase, Jo; & Blase, Joseph. (2004). *Handbook of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning*. 2nd ed . Thousand Oaks, California: Corwin Press.

Boud, David; et al. (1996a). What Is Reflection in Learning ? In *Reflection: Turning Experience into Learning*. Edited by David Boud, Rosemary Keogh and David Walker. pp. 1-17. London: Kogan Page.

_____. (1996b). Promoting Reflection in Learning: A Model. In *Reflection: Turning Experience into Learning.* Edited by David Boud, Rosemary Keogh and David Walker. pp. 18-40. London: Kogan Page.

Bowyer-Johnson, Patricia L. (2001). The Role of Mentoring in the Career Paths of Women Deans and Vice Presidents in Four-year Public and Private Institutions of Higher Education. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 6, 2007, From http://proquest.umi.com.

Bressler, Joy G. (2004). Mentors' Perceptions of Mentoring Relationships: Motivators, Costs/Benefits, Gender, and Suggestions for Future Mentors. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved July 8, 2007, from http://proquest.umi.com.

Brit, Margaret Mary. (2002). Organizational Commitment, the Glass Ceiling and New England Higher Education Executive Positions. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 5, 2007, from http://proquest.umi.com.

Brock, David M. (1997, June). Strategy, Autonomy, Planning Mode and Effectiveness: a Contingency Study of Business School. *International Journal of Educational Management.* 11(6): 248-259

Brooks, Daniel R. (2003). An Analysis of Principal Perceptions Regarding the Availability and Effectiveness of Mentoring Support. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 8, 2007, from http://proquest.umi.com.

Brown- Klingelhoefer, Valarie Eugenia (2003). Career Satisfaction and Life Choices of Black Women Presidents in Traditionally Anglo Public Four-year Higher Education Institutions. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Brown, Terri Moore. (2000). Female Presidents of Selected in Independent Colleges: Career Paths, Profiles, and Experiences. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Brown, Terri Moore. (2005, May). Mentorship and the Female College President. *Sex Roles*. 52(/9/102/12): 659-666. Retrieved June 20, 2007 from http://vnweb.hwwilsonweb.com/

Brunner, C. Cryss. (1998, February). Women Superintendents: Strategies for Success. *Journal of School Administration.* 36(2): 160-182. Retrieved February 17, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Bruno, Frank J. (1983). *Adjustment and Personal Growth: Seven Pathways*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

Buddemeier, Sharon Diane. (1998). Female Community College Presidents: Career, Career Paths, Experiences, and Perceptions of the Presidency. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Burke , Ronald J.; Divinagracia, Louie A.; & Mamo, Ermias. (1998, June). Training and Development Activities and Career Success Among Filipino Managerial Women. *Career Development International.* 3(6): 260-265. Retrieved July 14, 2007, from http://www.emeraldinsight.com

Burke, Ronald J.; Burgess, Zena; & Fallon, Barry. (2006, January). Benefits of Mentoring to Australian Early Career Women Managers and Professionals**.** *Women in Management Review.* 25(1): 71-79. Retrieved July 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com

Bush, Tony. (2004). *Theories of Educational Leadership and Management.* 3rd ed. Trowbridge: Cromwell Press.

Cacioppe, Ron. (1998, January). An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs*. Leadership & Organization Development Journal*. 19(1): 44-53.

Cahalan, Jodi L. (2007). A Qualitative Study of Women University Presidents from Dual Career Families. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 5, 2007, from http://proquest.umi.com.

Canning, Roy. (1984). Management Self- Development. *JEIT*. 8(1): 8-11.

Carney, Dana R.; & Harrigan, Jinni A. (2003, June). IT Takes One to Know One: Interpersonal Sensitivity Is Related to Accurate Assessments of Others' Interpersonal Sensitivity. *Emotion.* 3(2): 194-200.

Carli, Linda L.; & Eagly, Alice H. (1999). Gender Effects on Social Influence and Emergent Leadership. In *Handbook of Gender & Work*. Edited by Gary N. Powell. pp. 203-222. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

_____ . (2001. April). Gender Hierarchy and Leadership: An Introduction. *Journal of Social Issues.* 57(4): 629-636. Retrieved June 7, 2007, from http:// www.blackwellsynergy.com.

Chapman, Zena I. (2006). Women Leaders in School- Based Administration: Perceived Barriers to Advancement. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 7, 2007, from http://proquest.umi.com

Champy, James; & Nohria, Nithin. (2000). *The Arc of Ambition: Defining the Leadership Journey.* Massachusetts: Perseus Books.

Cheaupalakit, Panpim. (2002). The Leadership Styles of Male and Female Higher Education Administrators in Thailand. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved May 23, 2006, from http://proquest.umi.com.

Chen, Li – Yu (Isabel). (2005). A Study of Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved July 8, 2007, from http://proquest.umi.com.

Cleeton, David. (1992, September). Is Your Feedback Achieving Change? *Industrial and Commercial Training.* 24(9): 9-13.

Coleman, Marianne. (2000, January). The Female Secondary Headteacher in England and Wales: Leadership and Management styles. *Educational Research.* 42(1): 13-27. Retrieved July 16, 2007, from http://ebscohost.com.

Coleman, Marianne (2003). Gender in Educational Leadership. In *Leadership in Education*. Edited by Mark Brundrett, Neil Burton and Robert Smith. pp. 36-51. Trowbridge: Cromwell Press.

Cooper, David J. (2003). *Leadership for Follower Commitment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Craft, Anna. (1996). *Continuing Professional Development: A Practical Guide for Teachers and Schools.* New York: The Open University.

Cubillo, Leela; & Brown, Marie (2003, March) Women into Educational Leadership and Management: International Differences? *Journal of Educational Administration*. 41(3): 278-291.Retrieved January 20,2007, from http://www.emeraldinsight.com

Cultterbuck, David; & Kernaghan, Susan. (1994). *The Power of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees.* London: Clays Ltd.

Cunningham, William G.; & Cordeiro, Paula A. (2003). *Educational Leadership: A Problem-Based Approach.* 2nd ed. Boston: Pearson Education.

Daresh, John C. (2002). *What It Means To Be a Principal: Your Guide to Leadership*. California: Corwin Press.

Darling-Hammond, Linda. (2003). Enhancing Teaching. In *Best Practices, Best Thinking, and Emerging Issues in School Leadership*. Edited by William Owings; & Leslie Kaplan. pp. 75-87. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Dawley, David; Hoffman, James J.; & Smith, Alfred Reddie. (2004, August). Leader Succession:Does Gender Matter? *The Leadership & Organization Development Journal*. 25(8): 678-690. Retrieved February 15, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

de Casal, Carole V.; & Mulligan , Patricia Alba. (2004, spring). Emerging Women Leaders' Perceptions of Leadership. *Catal Change*. 33(2): 25-32. Retrieved December 25, 2005, from http://vnweb.hwwilsonweb.com/

de Juan- Gomez, Anabel. (1999). The Lived Experience of Puerto Rican Women in Top Management. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Delf, George; & Smith, Bryan. (2007). Strategies for Promoting Self Development . *Emerald Backfiles*. 494- 501.

Dessler, Gary. (2001). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century.* 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.

Dondero, Grace Marie. (1997, May). Organizational Climate and Teacher Autonomy: Implications for Educational Reform. *International Journal of Educational Management.* 11(5): 218-221.

Duehr, Emily E.; & Bono, Joyce E. (2006, December). Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing?. *Personnel Psychology.* 59: 815-846. Retrieved July 15, 2007, from www.blackwell-synergy.com

Duffy, Jo Ann; et al. (2006, September). Successful Women of the Americas: The Same or Different? *Management Research News*. 29(9): 552-572. Retrieved February 17, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Dulewicz, Victor; & Higgs, Malcolm. (1999, May). Can Emotional Intelligence Be Measures and Developed? *Leadership & Organization Development Journal*. 20(5): 242-252. Retrieved May 8, 2008, from http://www.emeraldinsight.com

Duvall, Cheryl King. (1999, August). Developing Individual Freedom to Act: Empowerment in the Knowledge Organization. *Participation & Empowerment: An International Journal*. 7(8): 201-212. Retrieved May 1, 2008 from http://emeraldinsight.com

Eagly, Alice H.; & Carli Linda L. (2003, September). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. *The Leadership Quarterly*. 14: 807-834. Retrieved January 4, 2006, from http://www.sciencedirect.com/

Eagly, Alice H.; & Johannesen- Schmidt, Mary C. (2001, June). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of School Issues*. 57(4): 781-797. Retrieved June 7, 2007, from http://www.blackwellsynergy.com

Eagly, Alice H.; Johannesen-Schmidt, Mary C.; & van Engen, Marloes L. (2003, October). Transformational, Transactional, and Laissez- Faire Leadership Styles: A Meta – Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*. 129 (4): 569-591. Retrieved January 4, 2006, from http://www.sciencedirect.com.

Eby, Beverly J. (2004). Effective Women Principals: Transformational Leadership in Urban Settings. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved March 20, 2006, from http://proquest.umi.com.

Edwards, Mark R. (1996, March). Improving Performance with 360- Degree Feedback. *Career Development International.* 1/3: 5-8.

Ehrich, Lisa Catherine. (1994, March). Mentoring and Networking for Women Educators. *Women in Management Review.* 9(3): 4-10. Retrieved July 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com

_____. (1995, February). Professional Mentorship for Women Educators in Government Schools. *Journal of Educational Administration*. 33(2): 69- 83. Retrieved July 14, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Enserink, Bert; & Koppenjan, Joop. (2007, April). Public Participation in China: Sustainable Urbanization and Governance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*. 18(4): 459-474.

Fair, R. W. (2001). A Study of New Jersey Public School Superintendents Perceptions Regarding the Behavioral Characteristics of Effective Elementary School Principals. *Dissertation Abstract International*. Retrieved March 20, 2006, from http://proquest.umi.com.

Farrell, Thomas S.C. (2004). *Reflective Practice in Action: 80 Reflection Breaks for Busy Teachers.* Thousand Oaks, California: Corwin Press.

Fennell, Hope-Arlene. (1999, January). Power in the Principalship: Four Women's Experiences. *Journal of Educational Administration.* 37(1): 23-49. Retrieved May 1, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Fennell, Hope-Arlene. (2005, April- June). Living Leadership in an Era of Change. *International Journal of Leadership in Education*. 8(2): 145-165. Retrieved July 16, 2007, from http://ebscohost.com.

Ferguson, George A.; & Takane, Yoshio. (1989). *Statistical Analysis in Psychology and education.* Singapore: McGraw Hill International.

Fiore, Thomas A.; & Curtin, Thomas R. (1997). *Public and Private School Principals in the United States: A Statistical Profile, 1987-88 to 1993-94*. Retrieved October 8, 2006, from http://nces.ed.gov/pubs/97455.pdf

Friday, Earnest; & Friday, Shawnta S. (2002, February). Formal Mentoring: Is There a Strategic Fit? *Management Decision*. 40(2): 152-157. Retrieved July 14, 2007 from http://www.emeraldinsight.com

Fullan, Michael. (2000a). Introduction. In The *Jossey-Bass Reader on Educational Leadership.* pp. xix-xxi. San Francisco: Jossey- Bass.

_____. (2000b). Leadership for the Twenty - First Century: Breaking the Bonds of Dependency. In The *Jossey -Bass Reader on Educational Leadership*. pp. 156-163. San Francisco: Jossey- Bass.

Galea, Chris; & Wright, Barry. (1999, March). Sex, Roles and Justice: a Study of Gender as a Predictor of Fairness in Decision Making. *Women in Management Review*. 14(3): 89-98. Retrieved March 13, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Gardner, Mary Frances Long. (2004). An Analysis of a Woman Administrator's Leadership Competency Behaviors. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 4, 2007, from http://proquest.umi.com

Gary Dessler. (1998). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century.* New Jersey: Prentice – Hall International.

Gaskins, Melda. (2006). Case Study: Career Paths of African-American Female High School Principals, the Perceived Barriers They Faced, and the Strategies They Used to Achieve the High School Principalship in California. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved May 1, 2007, from http://proquest.umi.com.

Goleman, Daniel. (2000). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Good, Thomas L.; & Brophy, Jere E. (2003). *Looking in Classroom*. (9th ed.). Boston: Pearson Education.

Greenberg , Herbert; & Sweeney, Patrick. (2005, July/August). Leadership: Qualities that Distinguish Women. *Financial Executive*. 21(6): 32-36. Retrieved January 4, 2006, from http://vnweb.hwwilsonweb.com/

Guilford. J.B. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.

Gunter , Helen M.. (2002). *Leaders and Leadership in Education*. 2nd ed. Great Britain, Gateshed: Athenaeum Press.

Haksever, C.; et al. (2000). *Service Management and Operations.* New Jersey: Prentice Hall.

Hallinger, Philip; Leithwood, Kenneth; & Murphy, Joseph. (1991). *Cognitive Perspectives on Educational Leadership*. New York: Teachers College Press, Columbia University.

Hamilton, Marjorie Hunt. (2001). The Personal and Professional Backgrounds of Georgia's Female High School Principals. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 4, 2007, from http://proquest.umi.com.

Hair, Joseph F.; et al. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Harcher, Rayma L.; et al. (1996, March). Collaborative Power: A Grounded Theory of Administrative Instructional Leadership in Elementary School. *Journal of Educational Administration.* 34 (3): 28

Harvey, Donald F. & Brown, Donald R. (1992). *An Experiential Approach to Organization Development.* 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Harvey, Denise M. (1999). Beyond the Glass Facade : Women Deans of Education. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Helgesen, Sally. (1995). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.

Hellriegel, Don; & Slocum, John W. (2004). *Organizational Behavior*. 10th ed. Quebec: South-Western.

Hendricks, J.J; & Hejka-Ekins, April. (2003). Gender Bias, Ethical Analysis of and in Public Policy. In *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. Edited by Jack Rabin. pp. 537-540. New York: Marcel Dekker.

Hite, M. Dean. (2005). A Measure of Gender- Congruency an Leadership Styles among Department Chairs. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved April 22, 2006, from http://proquest.umi.com.

Hogan Personality Inventory. (2007). Retrieved September 27, 2007, from http://www.hoganassessments.com

Homes, Janet. (2005, June). Leadership Talk: How Do Leaders Do Mentoring, and is Gender Relevant? *Journal of Pragmatics*. 37 (2005): 1779-1800. Retrieved April 5, 2007, from http:// www.sciencedirect.com.

Holtkamp, Leslie A. (2002). Crossing Borders: An Analysis of the Characteristics and attributes of Female Public School Principals. *Advancing Women in Leadership Journal.* 10(1). Retrieved January 15, 2006 from http://www.eric.ed.gov.

Holtkamp, Leslie Winfree. (2001). The Validation of the Organizational and Leadership Effectiveness Inventory. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved April 22, 2006, from http://proquest.umi.com.

Hopkins, Margaret M.; O'Neil, Deborah A.; & Bilimoria, Diana. (2006, April). Effective Leadership and Successful Career Advancement: Perspectives from Women in Health Care. *Equal Opportunities International.* 25(4): 251-271 Retrieved February 17, 2007, from http:// www.emeraldinsight.com.

Howard, Ann. (1997, April). High Involvement Leadership: Moving from Talk to Action. *Empowerment in Organization*. 5(4): 185-192. Retrieved May 1, 2008 from http://emeraldinsight.com

Howard, Mary Gilbert. (2004). Impact of Mentoring on Women Leaders in Higher Education. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 4, 2007, from http://proquest.umi.com.

Hoy, Wayne K.;& Miskel, Cecil G. (2005). *Educational Administration*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Companies.

Hughes, Richard L.; Ginnett, Robert C.; & Curphy, Gordon J. (2006). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience.* 5th ed. Singapore: McGraw-Hill.

Hurley, Janet L. (1993). Women's Experience as Professional Administrators at the University of Kentucky . *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 6, 2007, from http://proquest.umi.com.

Hyde, Janet Shibley; & Kling, Kristen C. (2001, April). Women, Motivation, and Achievement. *Psychology of women Quarterly*. 25(2001): 364-378. Retrieved June 12, 2007, from http://www.Blackwell-synergy.com.

Irby ,Beverly J.; et al. (2002, April) The Synergistic Leadership Theory. *Journal of Educational Administration*. 40(4). 304-322.

Irby, Beverly; & Brown, Genevieve. (2004, summer). Women Leaders Creating Equitable Schools. *Delta Kappa Gamma Bulletin*. 70(4): 5-9. Retrieved December 25, 2005, from http://vnweb.hwwilsonweb.com/

Jogulu, Uma D.; & Wood, Glenice J. (2006, April). The Role of Leadership Theory in Raising the Profile of Women in Management. *Equal Opportunities International*. 25(4): 236-250. Retrieved February 25, 2007, from http://www.emeraldinsight.com

Johnson, Burke; & Christensen, Larry. (2004). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mix Approaches*. (2nd ed). Boston: Pearson.

Johnson, Lisa. (2005). An Analysis of Major Facilitators to Their Success as Reported by Successful Women Administrators. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved May 1, 2007, from http://proquest.umi.com.

Jones, Gareth R.; George, Jennifer M.; & Hill, Charles W.L. (2000). *Contemporary Management*. Boston: McGraw-Hill.

Kampel, Donne G. (2006). Learning Leadership: Women Presidents of Colleges and Universities. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Katundano, Theonestina (2005). A Woman's Leadership Experience at a Private Coeducational University in the Midwest. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Kaplan, Leslie S.; Owings, William A.; & Nunnery, John. (2005, June). Principal Quality: A Virginia Study Connecting Interstate School Leaders Licensure Consortium Standards with Student Achievement. *NASSP Bulletin*. 89(643): 28-44. Retrieved January 4, 2006, from http://vnweb.hwwilsonweb.com/

Kark, Ronit (2004, February). The Transformational Leader: Who is S(He)? A Feminist Perspective. *Journal of Organizational Change Management.* 17(2): 160-176. Retrieved April 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com

Keeton, Kato B. (1996, March) Characteristics of Successful Women Managers and Professionals in Local Government: a National Survey. *Women in Management Review*. 11(3): 27-34. Retrieved 5 April 2007 from http://www.emeraldinsight.com.

Kemp, Nigel. (2007). Self- Development: Practical Issues for Facilitators. *Emerald Backfiles.* 2-28.

Kim, Sooyoung. (2007, March). Learning Goal Orientation, Formal Mentoring, and Leadership Competence in HRD: A Conceptual Model. *Journal of European Industrial*. 31(3): 181-194. Retrieved July 15, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Kirkpatrick, S.A; & Locke, E.A. (2006). Leadership: Do Traits Matter? In *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments, & Applications*. (4th ed.). Compiled by John L. Pierce; & John W. Newstrom. pp. 69-90. Singapore: McGraw-Hill.

Kloot, Louise. (2004, July). Women and Leadership in Universities: a Case Study of Women Academic Managers. *International Journal of Public Sector Management*. 17(6): 2004: 470-485. Retrieved June 5, 2007, from htpp://www.emeraldinsight.com

Kochan, Frances K.; & Reed, Cynthia. (2005). Collaborative Leadership, Community Building, and Democracy in Public Education. In *The Sage Handbook of Educational Leadership: Advances in Theory, Research, and Practice.* Edited by Fenwick W. English. pp. 68- 84. California: Sage Publication.

Kowalski, Theodore J. (2003). *Contemporary School Administration: an Introduction*. 2nd ed. Boston: Pearson Education.

Kwak- Kwon, Samgeun. (1991). The Self- Perception of Female Leaders' Professional Development in Selected Michigan Higher Education Institutions. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 14, 2007, from http://proquest.umi.com

Lashley, Conrad. (2001). *Empowerment: HR Strategies for Service Excellence*. Woburn, Massachusetts: Butterworth- Heinemann.

Law, Sue; & Glover, Derek. (2000). *Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research.* Buckingham: Open University Press.

Lawler; et al. (1998). *Strategies for High Performance Organizations – The CEO Report*. San Francisco: Josey-Bass.

Leithwood, K.; Jantzi, D.; & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing times*. Buckingham: Open University Press.

Leithwood, Kenneth; Jantzi, Doris ;& Steinbach, Rosanne (2003). Future Schools and Leaders' values. In *Strategic Leadership and Educational Improvement*. Edited by Margaret Preedy, Ron Glatter and Christine Wise. pp. 19-32. Trowbridge, Wiltshire: Cromwell Press.

Lewis, Andrea E.; & Fagenson, Ellen A. (1995, February). Strategies for Developing Women Managers: How Well do They Fulfill Their Objectives?. *Journal of Management Development*. 14 (2): 39-53. Retrieved July 15, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Lind, Mary R. (2001, July). An Exploration of Communication Channel Usage by Gender. *Work Study*. 50 (6): 234-240. Retrieved April 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Linstead, Stephen; Brewis, Joanna; & Linstead, Alison. (2005, July). Gender in Change: Gendering Change. *Journal of Organizational Change Management*. 18(6): 542-560. Retrieved April 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Lirio, Pamela; et al. (2007, January). Exploring Career-Life Success and Family Social Support of Successful Women in Canada, Argentina and Mexico. *Career Development International*. 12(1): 28-50. Retrieved February 17, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Littrell, Romie F.; & Nkomo, Stella M. (2005, August). Gender and Race Differences in Leader Behavior Preferences in South Africa. *Women in Management Review*. 20(8): 562-580. Retrieved February 25, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Liu, Anita M.M.; Chiu, W.M.; & Fellows, Richard. (2007, July). Enhancing Commitment through Work Empowerment. *Engineering, Constructional Architectural Management*. 14(6): 568 - 580.

Lowe, Melonye Bartlett. (2003). Attributes of Effective Mentoring Relationships of Female Administrators in Three Tennessee School Districts. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved May 23, 2006, from http://proquest.umi.com.

Lowe, Marlene P. (2006). The Role of Mentoring on Asian –American Professionals' Career Outcomes. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved July 4, 2007, from http://proquest.umi.com.

Lunenburg ,Fred C.; & Ornstein, Allan C. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices.* 4th ed. California: Thomson Higher Education.

_____. (2008). *Educational Administration: Concepts and Practices*. 5th ed. California: Thomson Higher Education.

Madden, Margaret E. (2005, February). 2004 Division 35 Presidental Address: Gender and Leadership in Higher Education. *Psychology of Women Quarterly.* 29: 3-14. Retrieved June 7, 2007, from www.blackwell-synergy.com

Maddock, Su. (1999). *Challenging Women: Gender, Culture and Organization*. London: Sage.

Madzar, Svjetlana. (1997, June-July). Hungry for Feedback. *Management Development Review.* 10(6/7): 246-248.

Main, Alex. (1996). Reflection and the Development of Learning Skills. In *Reflection: Turning Experience into Learning*. Edited by David Boud, Rosemary Keogh and David Walker. pp. 91-99. London: Kogan Page.

Malderez, Angi; & Bodoczky, Caroline . (1999). *Mentor Courses: A Resource Book for Trainer- Trainers.* Cambridge: Cambridge University.

Marchington, Mick. (2000). *Successfully Managing the Team: Technique for Effective Employee Involvement.* New Delhi: Maya Publishers.

Martinez, Silvia Elizabeth. (2006). A Meta- Study of Dissertations Related to Hispanic Female Administrators. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 6, 2007, from http://proquest.umi.com.

Marzano, Robert J. (2003). Curriculum and Instruction: Critical and Emerging Issues for Educational Leadership. In *Best Practices, Best Thinking, and Emerging Issues in School Leadership*. Edited by William A. Owing;& Leslie S. Kaplan. pp. 65-72. California: Corwin Press

Matthews, L. Joseph; & Crow, Gary M. (2003). *Being and Becoming a Principal.* Boston: Pearson Education.

Matuevic, Patricia A. (2005). Creating Opportunity: A Study of the Factors that Influence Professional Advancement for Senior- Level Women Administrations from Illinois Colleges and Universities. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Matz, S. Irene. (2001). Women leaders: Their Styles, Confidence, and Influences. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved May 21, 2006, from http://proquest.umi.com.

McAfee, Bruce; Quarstein, Vernon; & Ardalan, Alireza. (1995, May). The Effect of Discretion, Outcome Feedback, and Process Feedback on Employee Job Satisfaction. *Industrial Management & Data Systems.* 95(5): 7-12.

McColl-Kennedy, Janet R.; & Anderson, Ronald D. (2005, February). Subordinate-Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self-Esteem and Organizational Commitment. *Journal of Business Research*. 58: 115-125. Retrieved January 4, 2006, from http://www.sciencedirect.com

McCormick, John; & Barnett, Kerry. (2007, January). A Multilevel Investigation of Relationships between Australian Teachers' Career Stages and Locus of Control. *Journal of Educational Administration.* 46(1): 8-24. Retrieved May 5, 2008 from http://www.emeraldinsight.com

McEwan, Elaine K. (2003). *7 Steps to Effective Instructional Leadership*. 2nd ed. California: Corwin Press.

McLean, Tevis Michelle. (2006). Women Who Dared to Dream Differently: A Narrative Study of Five Successful Female Superintendents in California. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved July 7, 2007, from http://proquest.umi.com.

McMahon, Agnes. (2003). Fair Furlong Primary School: Five Years on. In *Strategic Leadership and Educational Improvement.* Edited by Margaret Preedy; Ron Glatter; & Christine Wise. pp. 198-212. Trowbridge, Wiltshire: Cromwell Press.

McMillan, Gloria. (2004). Women Principals and Conflict. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved March 22, 2006, from http://proquest.umi.com.

Mendez- Morse, Sylvia. (2004,October). Constructing mentors: Latina Educational Leaders' Role Mentors. *Educational Administration Quarterly*. 40(4): 561.

Michell, Carol Vallone. (2000). Managing Gender Expectation: A Competency Model for Women in Leadership. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 4, 2007, from http://proquest.umi.com

Montepare, Joann M. (2004). Exploring Interpersonal Sensitivity: What Who Why, And to What End*? Journal of Nonverbal Behavior.* 28(3): 143- 144. Retrieved May 19, 2008, from http://vnweb.hwwilsonweb.com/

Moore, Renee Thurston. (2003). Leadership Styles of African American Women Presidents of Colleges and Universities: Lifting as We Climb. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Moss, Kenneth M. (2006). The Relationship of Mentoring with Clergy Career Outcomes. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved July 4, 2007, from http://proquest.umi.com.

Muchinsky, Paul M. (2000). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 6th ed. Australia: Wadsworth

Murphy, J. (1997, November). Putting New School Leaders to the Test. *Education Week*. 21(11): 24

Murrell, Audrey J.; & Zagenczyk. (2006, June). The Gendered Nature of Role Model Status: an Empirical Study. *Career Development International*. 11(6): 560- 578.

Nakama, Debra A. (2005). Leadership, Power, and Collaboration: Understanding Women Education Leaders' Experiences through a Feminist Lens. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 6, 2007, from http://proquest.umi.com.

Neubert, Mitchell; & Palmer, Lynn D. (2004, August). Emergence of Women in Healthcare Leadership: Transforming the Impact of Gender Differences. *jmhg*. 1(4): 383-387. Retrieved February 15, 2007, from http://www.sciencedirect.com

Neibauer, Michelle L. (2006). The Influence of Mentoring for Preparing Six Women High School Principals. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 4, 2007, from http://proquest.umi.com

Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 2nd ed. California: Sage Publications.

Nykodym, Nick; et al. (1994, March). Employee Empowerment. *Empowerment in Organization*. 2(3): 45-55. Retrieved May 1, 2008, from http://www.emeraldinsight.com

O' Connor, Brian P. (2000, March). SPSS and SAS Programs for Determining the Number of Components Using Parallel Analysis and Velicer's MAP Test. *Behavior Research Methods, Instrument, & Computers.* 32: 396 – 402.

O'Donnell, Robert J.;& White, George P. (2005. December). Within the Accountability Era: Principals' Instructional Leadership Behaviors and Student Achievement. *NASSP Bulletin*. 89(645): 56-71. Retrieved January 4, 2006, from http://vnweb.hwwilsonweb.com/

Oplatka, Izhar. (2006, June). Women in Educational Administration within Developing Countries: Towards a New International Research Agenda. *Journal of Educational Administration*. 44(6): 604-624 . Retrieved January 20, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Oshagbemi, Titus; & Gill, Roger. (2003,July). Gender Difference and Similarities in the Leadership Styles and Behavior of UK Managers. *Women in Management Review*. 18(6): 288-298. Retrieved March 13, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Osterman, K.F.; & Kottkamp, R.B. (1993). *Reflective Practice for Educators: Improving Schooling through Professional Development.* Newbury Park, CA: Corwin.

Oyinlade, A. Olu; & Gellhaus, Marva. (2005, May). Perceptions of Effective Leadership in Schools for Students with Visual Impairments: A National Study. *Journal of Visual Impairment & Blindness.* 99(5): 261-175. Retrieved December 25, 2005, from http://vnweb.hwwilsonweb.com/

Pary, Myriam. (2003, June). Staff Participation in the Belgian Public Sector Reform. *The International Journal of Public Sector Management.* 16(6): 446-458. Retrieved May 1, 2008 from http://www.emeraldinsight.com

Pastor, Joan. (1996, February). Empowerment: What It Is and What It Is Not. *Empowerment in Organization.* 4(2): 5-7. Retrieved May 1, 2008 from http://www.emeraldinsight.com

Pedler, Mike. (1988, March-April). Applying Self – Development in Organizations. *ICT*. 19-22.

Peeke, Graham. (2003). Leadership in Further Education. In *Leadership in Education*. Edited by Mark Brundrett, Neil Burton and Robert Smith. pp. 164- 180. Trowbridge: Cromwell Press.

Peters, April L. (2003). A Case Study of An African Female Principal Participating in an Administrative Leadership Academy. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 4, 2007, from http://proquest.umi.com.

Phillips, Keri. (1993, May). Self – Development in Organization: Issues and Actions. *Journal of Industrial Training*. 17(5): 3-5

Poduska, Bernard. (1980). *Understanding Psychology and Dimensions of Adjustment*. New York: McGraw-Hill.

Polit, Denise F; &Beck, Cheryl Tatano. (2006, May). The Content Validity Index: Are You Sure You Know What's Being Reported? Critique and Recommendations. *Research in Nursing & Health*. 29: 489 - 497.

Polit, Denise F; Beck, Cheryl Tatano; & Owen, Steven V. (2007, January). Is the CVI an AcceptableIndicator of Content Validity? Appraisal and Recommendations. *Research in Nursing & Health*. 30: 459-467.

Pounder, James S.; & Coleman, Marianne. (2002, March). Women Better Leaders than Men? In General and Educational Management it Still "All Depends*". Leadership & Organization Development Journal.* 23(3): 123-133. Retrieved May 2, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Powell, Gary N.; & Butterfield, D. Anthony. (2003, November). Gender, Gender Identity, and Aspirations to Top Management. *Women in Management Review*. 18(1/2): 88-96. Retrieved April 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Powell, Gary N.; Butterfield, D. Anthony; & Parent, Jane D. (2002, February). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Time Change? *Journal of Management*. 28 (2): 177-193. Retrieved April 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com

Price, Willena Kimpson. (2000). An Analysis of the Elements of Accession of African American Women Presidents of Historically White Four- Year, State-Supported Colleges and Universities. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Priola, Vincenza. (2004, August). Gender and Feminine Identities – Women as Managers in a UK Academic Institution. *Women in Management Review*. 19(8): 421-430. Retrieved March 13, 2007, from http://www.emeraldinsight.com

Quaglieri, Philip L. (2007). Feedback: Is It All Useful? *Emerald Backfiles.* 13-15

Rawles, Jule H. (1995). Networking and Its Perceived Impact on Career Advancement for California Female High School Principals, Assistant/Deputy Superintendents and Superintendents of High School Districts. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 6, 2007, from http://proquest.umi.com.

Reeder, Heidi M. (2005, March). Exploring Male- Female Communication: Three Lessons on Gender. *Journal of School Health*. 75(3): 115-117. Retrieved from http://vnweb.hwwilsonweb.com/

Regan, Helen B.; & Brooks, Gwen H. (1995). *Out of Women's Experience: Creating Relational leadership*. California: Corwin Press.

Reiman, Alan J. ; Thies-Sprinthall, Lois. (1998). *Mentoring and Supervision for Teacher Development*. New York: Addison Wesley Longman.

Reinhartz, Judy; & Beach, Don M. (2004). *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles.* Boston: Allyn & Bacon.

Relationships in Academia**.** *Women in Management Review*. 10(6): 20-25. Retrieved July 5, 2007, from www.emeraldinsight.com

Riley, Kathryn; & MacBeath, John. (2003) . Effective Leaders and Effective Schools. In *Effective Educational Leadership*. Edited by Nigel Bennett, Megan Crawford and Marion Cartwright. pp. 173-189. Trowbridge: Cromwell Press.

Robinson, Jacquelyn P. (1993). Factors Facilitating Administrative Placement of Females in Higher Education Administration**.** *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 6, 2007, from http://proquest.umi.com.

Rojan, Sangeetha; & Krishnan, Venkat R.. (2002, May). Impact of Gender on Influence, Power and Authoritarianism. *Women in Management Review*. 17(5): 197-206. Retrieved April 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Ronald E.; & Reichard, Rebecca J. (2008, February). The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach. *Journal of Managerial Psychology*. 23(2): 169 – 185. Retrieved May 8, 2008, from http://www.emeraldinsight.com.

Rosener, Judy B. (1990, November-December). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*. 119-129. Retrieved March 13, 2007, from http://web-ebscohost.com

Rossow, Lawrence F. (1990). *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership.* New Jersey: Prentice Hall.

Rosynsky, Michelle Oksana. (2003). The Experience of Women College Presidents: An Oral History. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Rothstein, Mitchell G.; & Davey, Liane M. (1995). Gender Differences in Networks

Rotter, Julian B. (1954). *Locus of Control*. Retrieved December 15, 2007, from http://wilderdom.com/personality/Locus of control.html

Runkle, Kerry Deanna. (2004). Value Reflection and Styles of Leadership: Female California Community College Presidents. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Samukadas, Narendar. (2006, February). Employee involvement: A Hierarchical Conceptualization of Its Effect on Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 23(2): 143-161. Retrieved May 1, 2008 from http://www.emeraldinsight.com

Sarason,S. (1990). *The Predictable Failure of Educational Reform: Can We Change Course before It's Too Late*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schultz, Duane P; & Schultz, Sydney Ellen. (1994). *Psychology and Work Today.* 6th ed. New Jersey: Macmillan Publishing.

Seibert, Kent W.; & Daudelin, Marilyn W. (1999). *The Role of Reflection in Managerial Learning: Theory, Research and Practice*. Connecticut: Greenwood Publishing Group.

Sekine, Teresa Taylor. (1994). An Ethnographic Study: Emerging Characteristics of Female Administrators at a Major Midwestern Research Institution. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved July 6, 2007, from http://proquest.umi.com.

Selart, Marcus. (2005, March). Understanding the Role of Locus of Control in Consultative Decision-Making: A Case Study. *Management Decision*. 43(3): 397-412. Retrieved May 5, 2008, from http://www.emeraldinsight.com

Sergiovanni, Thomas J. (2000). Leadership as Stewardship: "Who's Serving Who?". In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. pp. 269-286. San Francisco: Jossey- Bass.

Sergiovanni, Thomas J.; et al. (2004). *Educational Governance and Administration*. 5th ed. Boston: Pearson Education.

Shakeshaft, C. (1987). *Women in Educational Administration*. California: Sage.

Shakeshaft, Charol; Nowell, Irene; & Perry, Andy. (2000) Gender and Supervision. In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. pp. 257-268. California: Jossey-Bass Inc.

Sherman, Whitney Helen. (2002). Women's Experiences with a Formal Leadership Program for Aspiring Administrators. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 6, 2007, from http://proquest.umi.com.

Sims- Pottle, Elizabeth. (2005). The Experiences and Leadership Styles of Six Female American International School Heads: Personal and Professional Journeys**.** *Dissertation Abstracts International.* Retrieved July 4, 2007, from http://proquest.umi.com.

Singh, Val; Vinnicombe, Susan; & Kumra, Savita (2006, June). Women in Formal corporate Networks: an Organizational Citizenship Perspective. *Women in Management Review.* 21(6): 458-482. Retrieved July 15, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Sitterly, Connie. (1993). *The Woman Manager: How to Develop Essential Skills for Success.* London: Clays Ltd.

Smith, Karyn Aletha. (2004). A Multi- Case Analysis of Perceived Circumstances and Life Experiences Contributing to the Presidential Ascent of Mississippi's Female College and University Presidents. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved June 20, 2007, from http://proquest.umi.com.

Smith, Pamela Jo. (2005). Formal Mentoring: A Study Examining the Experiences of Women of Color in a Food Retail Organization. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved July 6, 2007, from http://proquest.umi.com.

Southworth, G. (2002, January). Instructional Leadership in Schools: Reflections and Empirical Evidence. *School Leadership and Management*. 22: 73-92.

Sparks-Langer, G. M.; & Colton, A.B. (1991, June). Synthesis of Research on Teachers' Reflective Thinking. *Education Leadership*. 48(6): 37-44.

Steelman, Lisa A.; & Rutkowski, Kelly A. (2004, January). Moderators of Employee Reactions to Negative Feedback. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (1): 6-8.

Stelter, Nicole Z. (2002, March). Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. *The Journal of Leadership Studies*. 8(4): 88-99. Retrieved March 13, 2007 from http://web.ebscohost.com.

Stiernberg, Paula Wester. (2003). The Relationship Between Spirituality and Leadership Practices of Female Administrators in K- 12 Schools. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved May 23, 2006, from http://proquest.umi.com.

Strickland, Bonnie R. (1977). Internal- External Control of Reinforcement. In *Personality Variables in Social Behavior.* Edited by Thomas Blass. pp. 219-279. New York: John Wiley and Son.

Stimson, Nancy. (1994). *Coaching Your Employees*. London.: Kogan Page.

Stromquist., Nelly P. (1997). *Increasing Girls' and Women's Participation in Basic Education*. Paris: Imprimerie Stedi.

Thakhathi, Tshilidzi. (2001). Communication Strategies of Women Principals of Secondary School. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved March 22, 2006, from http://proquest.umi.com.

Thanacoody , P. Rani ;et al. (2005, July). Career Progression Among Female Academics: A Comparative Study of Australia and Mauritius. *Women in Management Review*. 21(7): 536-553. Retrieved June 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Tiell, Bonnie. (2003, January). *Leadership and Women Administrators in Intercollegiate Athletics. An Emphasis on Training & Development*. Retrieved July 9, 2007 from http://bruno.tiffin.edu.

Travers, Cheryl; Pemberton, Carole; & Stevens, Samantha. (1997, February). Women's Networking Across Boundaries: Recognizing Different Cultural Agendas**.** *Women in Management* Review. 12(2): 61-67. Retrieved July 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com

Trinidad, Cristina; & Normore, Anthony H. (2005, July). Leadership and Gender: A Dangerous Liaison? *Leadership & Organization Development Journal*. 26(7): 574-590. Retrieved February 25, 2007, from http://www.emeraldinsight.com.

Tsemunhu, Rudo. (2005). Educational Leadership: A Case Study of Zimbabwean High school Principals. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved May 1, 2007, from http://proquest.umi.com.

Valentine, Sean; & Godkin, Lynn. (2000, March). Supervisor Gender, Leadership Style, and Perceived Job Design. *Women in Management Review*. 15(3): 117-129. Retrieve March 13, 2007, from http://www.emeraldinsight.com

van Emmerik, IJ. Hetty; et al. (2006). Networking Your way Through the 0rganization: Gender Differences in the Relationship between Network Participation and Career Satisfaction. *Women in Management Review*. 21(1): 54-66. Retrieved July 5, 2007 from http://www.emeraldinsight.com.

van Engen, Marloes; et al. (2001, December). Gender, Context and Leadership Styles: A Field Study*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.* (2001). 74: 581-598. Retrieved February 13, 2007, from http://web.ebscohost.com

Vecchio, Robert P. (2002, September). Leadership and Gender Advantage. *The Leadership Quarterly*. 13: 643-671. Retrieved January 4, 2006, from http://www.sciencedirect.com/

Vilkinas, Tricia. (2000, June-July). The Gender Factor in Management: How Significant Others Perceive Effectiveness. *Women in Management Review*. 15(5/6): 261-271. Retrieved April 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com

Vincent, Annette; & Seymour, Judy. (1994, July). Mentoring among Female Executives. *Women in Management Review*. 9(7): 15-20. Retrieved July 15, 2007 from http://www.emeralinsight.com

Wanstreet, Ronda Baker. (2003). Perceived Effectiveness of Career and Technical Education Administrators as Influenced by Leadership Style and Gender. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved May 21, 2006, from http://proquest.umi.com.

Weihrich, Heinz; & Koontz, Harold. (1993). *Management: A Global Perspective*. New York: McGraw Hill.

What is involvement?. (2008). Retrieved May 1, 2008 from www.devonpct.nhs.uk

White, Barbara; Cox, Charles; & Cooper, Cary L. (1997, January). A Portrait of Successful Women. *Women in Management Review*. 12(1): 27-34. Retrieved July 5, 200, from http://www.emeraldinsight.com

Wiles, Jon; & Bond, Joseph. (2004). *Supervision: A Guide to Practice*. 6th ed.. New Jersey: Pearson Education.

Wilhelm, Kay; et al. (2004, March). The Relationship between Interpersonal Sensitivity, Anxiety, Disorder and Major Depression. *Journal of Affective Disorders*. 79(2004): 33-41. Retrieved May 8, 2008, from http://www.sciencedirect.com

Wolfram; et al. (2007, January). Professional Respect for Female Leaders: Influential Gender-Relevant Factors. *Women in Management Review*. 22(1): 19-32. Retrieved April 5, 2007, from http://www.emeraldinsight.com

Worchel, Stephen; & Goethals, George R. (1989). *Adjustment*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.

Yates, Joy O' Dell (2005). Women in Leadership Positions in Tennessee Public Schools: A Qualitative Study of Female Directors of Schools. *Dissertation Abstracts International.* Retrieved July 8, 2007, from http://proquest.umi.com.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก ค่าสถิติแสดงดัชนี CVI ความเชื่อมั่นและ อำนาจจำแนกของข้อคำถาม

ภาคผนวก ก ค่าสถิติแสดงดัชนี CVI ความเชื่อมั่นและ อำนาจจำแนกของข้อคำถาม

แบบสอบถาม
เรื่อง การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านบุคลิกภาพ

ข้อ	CVI	ความเชื่อมั่นหากตัดข้อนี้ทิ้ง (Alpha if Item Deleted)	(corrected item-total correlation)	(t-test)
1	1.00	.93	.83	4.714**
2	1.00	.94	.73	6.332**
3	1.00	.94	.76	6.091**
4	1.00	.93	.78	9.000**
5	1.00	.93	.80	5.737**
6	1.00	.93	.78	4.230**
7	1.00	.94	.60	2.569*
8	.80	.94	.76	2.716*
9	.80	.94	.63	4.330**
10	1.00	.94	.62	5.692**
11	.80	.93	.80	4.648**
12	1.00	.94	.63	4.867**
13	1.00	.94	.73	7.603**
14	1.00	.94	.68	5.357**

ความเชื่อมั่นทั้ง 14 ข้อ เท่ากับ .94

** p<. 01, * p< .05

คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

ข้อ	CVI	ความเชื่อมั่นหากตัดข้อนี้ทิ้ง (Alpha if Item Deleted)	(corrected item-total correlation)	(t-test)
1	1.00	.92	.76	4.638**
2	1.00	.92	.76	9.000**
3	.80	.91	.83	5.422**
4	1.00	.91	.83	9.000**
5	.80	.92	.72	5.091**
6	.80	.92	.80	9.798**
7	.80	.92	.79	6.042**

ความเชื่อมั่นทั้ง 7 ข้อเท่ากับ .93

** p<. 01

คุณลักษณะด้านพฤติกรรมการพัฒนาตนเอง

ข้อ	CVI	ความเชื่อมั่นหากตัดข้อนี้ทิ้ง (Alpha if Item Deleted)	(corrected item-total correlation)	(t-test)
1	.80	.88	.62	4.160**
2	.80	.88	.69	6.833**
3	.80	.87	.74	7.550**
4	1.00	.88	.61	4.028**
5	1.00	.89	.57	5.582**
6	1.00	.88	.67	4.666**
7	1.00	.88	.65	4.753**
8	.80	.88	.69	5.075**
9	.80	.88	.66	3.578**

ความเชื่อมั่นทั้ง 9 ข้อ เท่ากับ .89

** p<. 01

คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ข้อ	CVI	ความเชื่อมั่นหากตัดข้อนี้ทิ้ง (Alpha if Item Deleted)	(corrected item-total correlation)	(t-test)
1	1.00	.96	.73	3.761**
2	.60	.96	.65	4.230**
3	1.00	.96	.72	6.862**
4	1.00	.96	.83	8.521**
5	.80	.95	.87	8.143**
6	1.00	.96	.82	5.288**
7	1.00	.96	.76	4.147**
8	1.00	.95	.86	5.532**
9	1.00	.96	.83	7.091**
10	1.00	.96	.76	7.216**
11	1.00	.96	.80	5.941**
12	1.00	.96	.85	4.993**
13	1.00	.96	.82	5.060**
14	1.00	.96	.78	5.267**

ค่าความเชื่อมั่นทั้ง 14 ข้อ เท่ากับ .96

** p<. 01

คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ

ข้อ	CVI	ความเชื่อมั่นหากตัดข้อนี้ทิ้ง (Alpha if Item Deleted)	(corrected item-total correlation)	(t-test)
1	.80	.93	.68	5.308**
2	.80	.94	.64	4.243**
3	1.00	.93	.68	4.714**
4	1.00	.93	.75	7.236**
5	1.00	.93	.76	7.203**
6	1.00	.93	.75	6.656**
7	1.00	.93	.81	5.737**
8	1.00	.93	.84	7.236**
9	.80	.93	.75	5.060**
10	1.00	.93	.82	6.788**
11	1.00	.93	.74	3.239**

ค่าความเชื่อมั่นทั้ง 11 ข้อเท่ากับ .94

** p<. 01

คุณลักษณะด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ข้อ	CVI	ความเชื่อมั่นหากตัดข้อนี้ทิ้ง (Alpha if Item Deleted)	(corrected item-total correlation)	(t-test)
1	1.00	.96	.80	7.637**
2	1.00	.96	.87	8.497**
3	.80	.96	.80	5.334**
4	1.00	.96	.76	4.583**
5	1.00	.96	.86	6.454**
6	.80	.96	.89	7.878**
7	1.00	.96	.89	6.194**
8	1.00	.96	.89	5.532**
9	.80	.96	.71	4.950**
10	.80	.96	.85	5.237**
11	1.00	.96	.85	5.532**
12	1.00	.96	.73	4.837**
13	1.00	.96	.70	4.431**
14	.80	.96	.74	7.603**
15	1.00	.96	.66	2.835*

ค่าความเชื่อมั่นทั้ง 15 ข้อ เท่ากับ .96

** p<. 01, * p< .05

ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ (70 ข้อ) เท่ากับ .98

ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับบริบทภาคใต้ประกอบการวิจัยเรื่องการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้

วันศุกร์ที่ 18 กรกฎาคม 2551

เวลา 09.00 น – 12.00 น.

ณ ห้องรับรอง 1 อาคารสงขลา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

ประธานที่ประชุม	ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ศาสตราจารย์ ชวน เพชรแก้ว	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
2. รองศาสตราจารย์.ดร.สุวิมล เขี้ยวแก้ว	ผู้ช่วยอธิการบดี เขตการศึกษาตรัง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เขตการศึกษาตรัง
3. รองศาสตราจารย์.ดร.วิชัย ชำนิ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยทักษิณ
4. รองศาสตราจารย์ ลำดวน เกษตรสุนทร	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
5. รองศาสตราจารย์ กรรณิกา พนัสอำพล	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ ทิพยรัตน์	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
7. นายอดินันท์ ปากบารา	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช
   ภาควิชาจิตวิทยาและวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รศ.ดร.กล้า ทองขาว
   คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. ผศ. ดร. เรวดี กระโหมวงศ์
   หัวหน้าภาควิชาการประเมินผลและวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
4. ผศ.รท.ดร. ไพบูลย์ อ่อนมั่ง
   อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ดร.พีระ รัตนวิจิตร
   ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลระยอง

ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

1. ค่าการร่วมกันของตัวแปร (communalities)

Communalities

	Initial	Extraction
female1	1.000	.599
female2	1.000	.729
female3	1.000	.797
female4	1.000	.536
female15	1.000	.378
female17	1.000	.400
female18	1.000	.452
female19	1.000	.340
female20	1.000	.589
female21	1.000	.557
female22	1.000	.406
female25	1.000	.589
female26	1.000	.690
female27	1.000	.752
female28	1.000	.672
female29	1.000	.715
female30	1.000	.355
female32	1.000	.400
female34	1.000	.469
female35	1.000	.568
female36	1.000	.669
female37	1.000	.666
female38	1.000	.701
female39	1.000	.467
female45	1.000	.607
female46	1.000	.632
female47	1.000	.638
female48	1.000	.723
female49	1.000	.700

female50	1.000	.566
female51	1.000	.503
female52	1.000	.618
female53	1.000	.560
female54	1.000	.502
female55	1.000	.545
female56	1.000	.625
female57	1.000	.734
female58	1.000	.621
female59	1.000	.647
female60	1.000	.589
female61	1.000	.542

Extraction Method: Principal Component Analysis.

2. การสกัดองค์ประกอบโดยใช้วิธี principal component

Total Variance Explained

Com-ponent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.156	29.649	29.649	12.156	29.649	29.649	6.329	15.436	15.436
2	3.173	7.738	37.387	3.173	7.738	37.387	4.022	9.810	25.246
3	2.620	6.390	43.777	2.620	6.390	43.777	3.718	9.068	34.314
4	2.148	5.239	49.016	2.148	5.239	49.016	3.494	8.522	42.837
5	2.056	5.016	54.032	2.056	5.016	54.032	3.409	8.315	51.151
6	1.693	4.128	58.160	1.693	4.128	58.160	2.874	7.009	58.160
7	1.342	3.273	61.434						
8	1.046	2.550	63.984						
9	1.018	2.484	66.467						
10	.923	2.251	68.718						
11	.818	1.995	70.713						
12	.794	1.937	72.650						
13	.746	1.819	74.469						
14	.710	1.732	76.202						
15	.664	1.620	77.822						
16	.627	1.530	79.352						
17	.614	1.497	80.850						
18	.579	1.412	82.262						
19	.556	1.356	83.618						
20	.529	1.291	84.908						
21	.519	1.266	86.174						
22	.504	1.228	87.403						
23	.459	1.121	88.523						
24	.424	1.034	89.557						
25	.395	.963	90.520						
26	.382	.932	91.452						
27	.365	.889	92.342						
28	.321	.783	93.125						

29	.295	.719	93.843						
30	.287	.700	94.543						
31	.281	.686	95.229						
32	.264	.643	95.872						
33	.262	.640	96.512						
34	.239	.583	97.096						
35	.226	.552	97.648						
36	.204	.499	98.147						
37	.180	.439	98.586						
38	.157	.384	98.970						
39	.152	.372	99.342						
40	.145	.353	99.695						
41	.125	.305	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

3. การหมุนแกนด้วยวิธี Varimax

Rotated Component Matrix[a]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
female48	.791	.153	.079	.039	.256	-.007
female49	.784	.113	.067	.121	.232	.018
female47	.740	.149	.160	.037	.195	-.055
female50	.702	.168	.037	.102	.156	.089
female46	.697	.197	.101	.058	.303	.044
female45	.694	.177	.098	.039	.265	.111
female53	.681	.114	.234	.151	-.068	.033
female52	.676	.196	.258	.160	-.052	.165
female55	.647	.141	.197	.246	-.004	-.083
female51	.645	.145	.045	.182	.081	.155
female54	.645	.153	.178	.157	-.008	-.074
female38	.137	.775	.169	.136	.189	.008
female37	.217	.761	.107	.137	.079	.052
female36	.207	.758	.073	.183	.111	.021

female35	.210	.681	.062	.167	.148	.080
female34	.157	.604	.060	.148	.222	.067
female39	.194	.589	.227	.093	.084	.123
female32	.209	.543	.082	.113	.145	.144
female29	.207	.151	.788	.084	.131	.067
female27	.194	.180	.770	.172	.245	.014
female28	.161	.131	.764	.081	.154	.126
female26	.186	.206	.715	.165	.272	-.031
female25	.238	.224	.662	.096	.187	-.007
female30	.085	-.060	.543	.149	.086	.137
female57	.175	.189	.131	.767	.208	.140
female59	.090	.213	.092	.764	.032	.003
female58	.147	.093	.071	.725	.081	.230
female56	.083	.129	.166	.702	.224	.177
female60	.335	.222	.174	.629	.020	.041
female61	.335	.199	.205	.583	-.024	.088
female20	.200	.026	.187	.109	.708	-.014
female21	.186	.086	.212	.139	.671	.034
female18	.133	.140	.137	.132	.614	-.048
female22	.065	.229	.019	.095	.567	.134
female19	.109	.110	.025	.053	.557	-.047
female17	.175	.148	.175	-.090	.552	.064
female15	-.036	.088	.183	.021	.548	.188
female3	-.008	.130	.056	.147	.069	.867
female2	.055	.129	.070	.124	.000	.830
female1	.028	.028	.019	.115	.058	.762
female4	.096	.068	.114	.075	.074	.705

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นางสาววรรณดี เกตแก้ว
วันเดือนปีเกิด	23 มิถุนายน 2520
สถานที่เกิด	อำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	119 หมู่ที่ 3 ตำบลเขาดิน อำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านเขาดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2542	ศศ.บ. (ศึกษาศาสตร์ วิชาเอกภาษาอังกฤษ) (เกียรตินิยมอันดับ 1) โครงการคุรุทายาท จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
พ.ศ. 2547	ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกระบี่
พ.ศ. 2552	กศ.ด (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ